

**Joelma Cristina de Jesus Bondo**

**Produção de Chocolate em Cabinda como instrumento de  
desenvolvimento económico**

**LISBOA**

**2019**



## **Produção de Chocolate em Cabinda como instrumento de desenvolvimento económico**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Orientador: Professor Doutor Álvaro Borba Cruz Lopes Dias

**LISBOA**

**2019**

## **Resumo**

A escolha do presente tema reside essencialmente em dois aspetos: por um lado, o interesse pessoal na temática do investimento empresarial e do marketing como ferramenta de suporte de criação de valor, e, por outro, desenvolver um estudo com possibilidade de aplicação prática. Assim, o mote para a criação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate na Província de Cabinda, surge na sequência do Novo Plano de Desenvolvimento Económico, o qual aposta na plantação de cinco hectares de Cacaueiros e na dotação de infraestruturas terrestres e portuárias capazes de promover a competitividade das empresas a instalar. Perante esta oportunidade, considerou-se pertinente desenvolver uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate, o que obrigou a conhecer a situação atual no que concerne à produção de grãos de cacau e mercado de chocolate.

O presente estudo visou, por um lado, o conhecimento do mercado de produção de cacau e por outro, o desenvolvimento de linhas de orientação que alicerçassem um plano de construção de uma Unidade Industrial em Cabinda, sua estratégia de desenvolvimento e plano de Marketing.

Para um maior aprofundamento do estudo recorreu-se ao inquérito por questionário, tendo sido validados 72 respostas e as mesmas trabalhadas em contexto de estatística descritiva.

**Palavras-Chave:** Cabinda, Cacau, Chocolate, Indústria e Investimento.

## **Abstract**

The choice of this theme lies essentially in two respects: on the one hand, the Personal interest in business investment and marketing as a support tool for value creation, and, on the other, develop a study with possibility of practical application. Thus, the motto for the creation of a unit Industrial production of Chocolate in the province of Cabinda, appears following the New economic development plan, which bets on the planting of five Hectares of Cocoa tree and the allocation of terrestrial and port infrastructures capable of Promote the competitiveness of businesses to be installed. Given this opportunity, it was considered pertinent to develop an Industrial unit for the production of Chocolate, which made it known the current situation with regard to the production of Cocoa beans and chocolate market.

The present study aimed, on the one hand, the knowledge of the production market and on the other, the development of guidelines that would build a plan for the construction of an Industrial unit in Cabinda, its strategy of Development and Marketing plan.

In order to further deepen the study, the survey was 72 responses were validated and the same ones worked in the context of statistical descriptive.

**Keywords:** Cabinda, Cocoa, Chocolate, industry and investment.

## **Agradecimentos**

O início da dissertação foi um pouco atribulado, porque não sabia bem por onde é que iria começar. Segui o conselho do professor orientador e comecei a ler textos relacionados com o meu tema e colocar o que interessava de parte até que fui desenvolvendo a dissertação dias e dias. Neste sentido, em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Doutor Álvaro Dias, meu orientador pelo apoio demonstrado e pela partilha da sua sabedoria.

Tive também o apoio de inúmeras pessoas que me incentivaram e apoiaram em todos os momentos de estudo e reflexão e cujo contributo foi decisivo para a concretização do meu trabalho.

Durante o ano letivo de 2017/2018 tive a oportunidade de fazer parte de um seminário de investigação e empreendedorismo e foi nesse mesmo seminário onde decidi qual seria o tema da minha dissertação. Aos professores que lecionaram a essa disciplina, muito obrigada.

Outro especial obrigado à Professora Mestre Teresa Assunção pelo excelente disciplina que lecionou e continua a lecionar. É uma excelente professora e toda a sabedoria que transmitiu até hoje faz-se presente e foi muito útil para a realização desta dissertação.

Sou muito grata à minha família, amigos, colegas de trabalho e a outras pessoas a quem pedi para responderem ao questionário.

Um especial obrigado ao meu irmão Ayrton Jorge pelo apoio incondicional, ao meu namorado Felizério Ventura, aos meus pais, às minhas amigas, obrigada a todos pela atenção e alegria dada.

O meu sincero agradecimento a todas as pessoas que contribuíram para a concretização do presente trabalho.

"Tudo posso naquele que me fortalece. "

Filipenses 4:11-13

Dedico esta dissertação à minha família, que sempre contribuiu muito para a minha bagagem de conhecimentos.

Eles foram responsáveis pela maior herança da minha vida: os meus estudos.



## Índice geral

Agradecimentos .....	vi
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice geral.....	ix
Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xi
Lista de Abreviaturas .....	xi
Capítulo 1 – Introdução .....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Relevância do Tema.....	2
1.3 Operacionalização da investigação.....	3
1.4 Organização do trabalho.....	4
Capítulo 2 – O Marketing: um conceito em evolução .....	6
2.1 O Marketing Estratégico .....	6
2.2 O Marketing Operacional.....	7
2.3 A Estratégia do Oceano Azul .....	7
2.4 O Marketing no Mercado do Chocolate.....	8
Capítulo 3 – O Produto e o Mercado .....	12
3.1 Do Cacau ao Chocolate: Enquadramento histórico .....	12
3.2 O Mercado global do Cacau .....	14
3.3 O Mercado global do Chocolate .....	18
Capítulo 4 – Mercado de Produção de grãos de Cacau: a realidade Angolana.....	20
Capítulo 5 - Plano de Desenvolvimento Económico para Cabinda.....	22
5.1 Considerações Gerais .....	22
5.2 O Pólo Industrial de Fútila .....	24

Capítulo 6 – Metodologia .....	26
6.1 Delimitação e desenho do estudo .....	26
6.2 População e Amostra .....	26
Capítulo 7 – Análise e interpretação de resultados.....	27
7.1 Análise Externa - Macro envolvente.....	27
7.2 Análise Externa - Micro envolvente .....	30
7.3 Análise Interna.....	30
7.4 Análise SWOT.....	32
7.5 Apresentação dos dados dos Questionários.....	33
Capítulo 8 – Projecto de Unidade Industrial de Produção de Chocolate.....	43
8.1 No tempo e no espaço .....	43
8.2 Estratégia de negócio .....	43
8.3 Operações processuais .....	44
8.4 Exigências Legais e Específicas .....	44
8.5 Estrutura .....	45
8.6 Colaboradores.....	45
8.7 Equipamentos e organização do processo produtivo .....	46
8.8 Linhas de orientação e contributos para a estratégia de Marketing.....	46
Conclusões, limitações do estudo e pistas futuras.....	48
Bibliografia .....	49
Apêndice .....	56

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Produção e Consumo de Cacau em 2017 .....	15
Figura 2 – Produção e Consumo de Cacau em 2017 .....	15

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – TOP 15 dos Países com maior rendimento de Hectograma por Hectare .....	18
-----------------------------------------------------------------------------------	----

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Top 10 dos Países com mais hectares de plantação de Cacau .....	14
Gráfico 2 - Evolução Preço de Cacau (2008-2018) .....	16
Gráfico 3 - Evolução Produção de grãos de Cacau Angola (1961-1999) .....	20
Gráfico 4 - Evolução produção grãos de Cacau em Angola (2000-2016) .....	21
Gráfico 5 - Afirmação que melhor caracteriza a sua relação com o Chocolate .....	35
Gráfico 6 - Frequência que melhor caracteriza o seu consumo de Chocolate .....	36
Gráfico 7 - Indique qual o seu grau de preferência face às seguintes tipologias .....	37
Gráfico 8 - Caracterize as suas preferências de consumo.....	37
Gráfico 9 - Caracterize o seu comportamento de compra de Chocolate .....	38
Gráfico 10 - Caracterize os locais de compra .....	39
Gráfico 11 - Valorização de itens no processo de compra de Chocolate .....	40
Gráfico 12 - Comportamento face a uma subida de preços .....	41
Gráfico 13 - Influência da certificação dos produtos na sua decisão de compra .....	41

## **Lista de Abreviaturas**

BNA - Banco Nacional de Angola

CAOBISCO - Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union

CFI - Cocoa & Forests Initiative

FAO - Food and Agriculture Organization

FDA - U.S. Food and Drug Administration's

ICCO - International Cocoa Organization

II - Imposto Industrial

INE - Instituto Nacional de Estatística de Angola

IPU - Imposto Predial Urbano

IRT - Imposto sobre o Rendimento de Trabalho

IS - Imposto de Selo

OMS - Organização Mundial de Saúde



## **Capítulo 1 – Introdução**

### **1.1 Contextualização**

Em 2017, o governo Angolano desvalorizou a moeda, tornou mais austera a política monetária, retomou a consolidação fiscal e iniciou um combate à corrupção. Segundo o Banco Mundial o país deu também os primeiros passos em direção à reforma dos serviços públicos, aos preços dos combustíveis, à redução dos subsídios e à privatização ou liquidação de algumas empresas estatais (World Bank, 2018).

Este organismo internacional realça ainda que Angola aprovou duas novas leis essenciais para a competitividade do país: a lei do investimento privado e a lei da concorrência, que eliminam barreiras formais à entrada no mercado angolano (World Bank, 2018).

É importante destacar que Angola fez um progresso económico e político substancial desde o fim da guerra, no entanto, continua a enfrentar desafios de desenvolvimento enormes. O atual contexto económico, político e social caracteriza-se por um elevado ritmo de mudança no âmbito de melhorias, mas ainda, permanecem muitos dos seus constrangimentos, principalmente, em termos de infraestruturas e de acesso ao financiamento pelo que a definição de qualquer estratégia empresarial inovadora, carece de uma análise e reflexão detalhada.

O processo de elaboração de uma estratégia para criação de uma unidade industrial, pode variar de sector para sector, bem como, de país para país. No entanto, é possível traçar um perfil de referência suficientemente amplo que pode servir como fio condutor, para a definição, mesmo que de uma forma genérica, de uma estratégia, dado que a mesma visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável.

Neste sentido, identificar quais as competências que uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação, não é uma tarefa fácil, contudo, é essencial na medida em que a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de forma consistente, pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso num cenário competitivo e, por conseguinte, na elaboração de estratégias de produção, de marketing e de comunicação vencedoras.

## 1.2 Relevância do Tema

A ideia é o ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer negócio, pelo que numa perspetiva simplista corresponde a uma resposta perante uma necessidade/oportunidade identificada.

Por conseguinte, o mote para a criação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate na Província de Cabinda, surge na sequência do Novo Plano de Desenvolvimento Económico, o qual aposta na plantação de cinco hectares de Cacaueiros e na dotação de infraestruturas terrestres e portuárias capazes de promover a competitividade das empresas a instalar.

É importante ter presente que qualquer estratégia de desenvolvimento económico e social, como a pretendida para Cabinda, num contexto de mercado global, passa pelo desenvolvimento de um sector empresarial moderno, gerador de produtos e serviços desejáveis, no mercado interno e externo, que privilegie a inovação e a mudança.

Efetivamente, num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, inovar seja qual for o âmbito da inovação cria diferenças entre quem inova e quem não o faz, sendo que essa diferença pode ser proveitosa se o mercado a valorizar (Day e Schoemaker, 2006). Assim, a avaliação geral de qualquer nova ideia deve envolver uma análise do seu valor tecnológico e operacional para verificar se a proposta é simultaneamente inovadora e viável (Freire, 2000).

No âmbito da viabilidade, cumpre entre outros aspetos, analisar se o mercado está disposto a aceitar e valorizar um novo produto ou serviço. A resposta a esta problemática depende do conhecimento do mercado, da empresa, do produto ou serviço e das estratégias de produção, lançamento e comercialização. Neste contexto, não é possível deixar de considerar que os consumidores estão cada vez mais informados e exigentes sabendo claramente o que pretendem, e na sequência desta realidade não basta produzir e disponibilizar produtos ou serviços. Cada ambiente e cada sector possui a sua própria dinâmica, que cria estruturas organizativas próprias, com as suas próprias regras, requisitos, atores e estilo de competição. Portanto, a estratégia deve estar no centro da atenção, e representa um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações concebidas para explorar competências nucleares e ganhar vantagem competitiva (Fernandes, 2008). Este aspeto é de crucial importância, dado que, de um modo geral, a comercialização dos produtos agrícolas sempre foi muito problemática para os pequenos

agricultores, e no caso da venda de grãos de cacau, não é exceção. Porém, todas as questões são passíveis de ser resolvidas se o governo estiver verdadeiramente interessado em fazer da agricultura um sector forte e um fator de crescimento, em simultâneo, com o crescimento industrial. Angola, de um modo geral, e Cabinda em particular, têm de aprender a criar valor nos seus próprios produtos, e no caso, dos produtos agrícolas, a indústria transformadora é fundamental.

Assim, a escolha do presente tema reside essencialmente em dois aspetos: por um lado, o interesse pessoal na temática do investimento empresarial e do marketing como ferramenta de suporte de criação de valor, e, por outro, desenvolver um estudo com possibilidade de aplicação prática, tendo em consideração que estamos perante uma oportunidade de negócio concreta e num mercado devidamente identificado e em crescimento.

### **1.3 Operacionalização da investigação**

A metodologia utilizada teve como primeiro sustentáculo a pesquisa e revisão de literatura realizada no sentido de conhecer e compreender os mercados de produção de grãos de cacau e do chocolate, suas origens, constrangimentos e potencialidades. No entanto, e tendo presente o propósito de gerar contributos para a implementação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate e apresentação do respetivo Plano de Marketing, optou-se pela realização de um estudo transversal, descritivo, com uma componente qualitativa e outra quantitativa. A componente quantitativa engloba também uma análise de dados retrospectivos.

Tendo como premissa a importância no âmbito do Plano de Desenvolvimento da Província de Cabinda, da implementação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate, o presente estudo tem como Objetivo Geral conhecer a situação atual no que concerne à produção de grãos de cacau e mercado global de chocolate, no sentido de propor um Plano de Marketing.

A identificação dos principais obstáculos que necessitam de ser ultrapassados, constituem fatores críticos de sucesso na implementação bem-sucedida de uma unidade industrial, e, por conseguinte, não basta estar próximo da matéria-prima, pelo que é imprescindível incorporar na estratégia a análise de elementos como as tendências políticas, económicas, sociais, tecnológicas, legislativas e ambientais. Como explicam Day e Schoemaker (2006,

p.17) “compreender a periferia não é tanto seguir uma fórmula, mas saber fazer as perguntas certas e refletir sobre elas da melhor forma. Não se trata de previsões, mas de antecipação e vigilância. Para estes autores, para ter um desempenho superior, já não é suficiente a empresa estar próxima do cliente, da matéria-prima ou orientada para o mercado, dado que é essencial que a mesma seja guiada pelo mercado, o que significa desenvolver a capacidade de previsão e antecipação. Neste sentido, qualquer projeto de investimento empresarial, deve consubstanciar-se em informação, conhecimento e inovação, conscientes que nem todas as inovações criam vantagens competitivas, per si (Hamel & Breen, 2007). De acordo com Lakatos e Marconi (2013, p. 219), “os objetivos específicos apresentam um carácter mais concreto. A sua função é intermediária e instrumental porque auxilia no alcance do Objetivo Geral e, ainda, permite aplicá-lo em situações particulares”. Como Objetivos Específicos foram considerados:

- Caracterizar preferências de consumo de chocolate.
- Analisar enquadramento político, social e económico de Angola em geral e Cabinda, em particular, e identificar possíveis soluções.
- Gerar contributos para a implementação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate.
- Elaborar uma Proposta de Plano de Marketing.

## **1.4 Organização do trabalho**

A dissertação está organizada por capítulos.

O presente capítulo serve para introduzir e contextualizar o problema em estudo, bem como, descrever a operacionalização da investigação e expor os objetivos gerais e específicos a atingir.

No segundo capítulo utiliza-se o enquadramento bibliográfico para evidenciar a evolução do papel do Marketing, os problemas atuais e tendências, em particular sobre o Marketing no Mercado do Chocolate.

No terceiro capítulo com base no enquadramento histórico evidenciam-se os desafios que se colocam ao mercado global do cacau e ao mercado global do chocolate.

No quarto capítulo, descreve-se a evolução da realidade angolana sobre a produção de cacau.



No quinto capítulo, identificam-se as linhas mestras do Plano de Desenvolvimento Económico para Cabinda e apresenta-se uma breve caracterização do Pólo Industrial de Fútila.

No sexto capítulo, apresenta-se a metodologia e no sétimo capítulo a análise de resultados.

No oitavo capítulo, descreve-se o projeto de Unidade Industrial de Produção de Chocolate e no nono capítulo uma Proposta de Marketing

Posteriormente, são apresentadas as principais conclusões obtidas na realização da dissertação, bem como, algumas sugestões para possíveis trabalhos futuros.

## Capítulo 2 – O Marketing: um conceito em evolução

### 2.1 O Marketing Estratégico

A formulação da estratégia de Marketing resulta do processo de planeamento, que define a missão da organização, os objetivos e o modo mais adequado de os alcançar, em conformidade com os recursos disponíveis. No entanto, o Marketing hoje não deve ser encarado com uma visão conservadora (Lindon *et al.*, 2004). Na verdade é fruto do avanço tecnológico a realidade dos mercados continua a mudar e hoje vivemos num mundo ligado em rede e baseado em novos paradigmas de Gestão Estratégica, os quais o Marketing tem vindo a acompanhar (Rust, Lemon & Zeithaml, 2004).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) introduziram a abordagem da evolução do Marketing, por fases. Na primeira, o Marketing 1.0 era dirigido pelo produto. Nasceu com a Revolução Industrial, com a produção em massa e a padronização, bastava a sua existência para que fosse vendido. A concorrência era praticamente inexistente e os preços em comparação com os produtos tradicionais eram muito mais baratos. O Marketing 2.0 centrado no cliente, nasceu com a Era da Informação, nomeadamente, com a televisão. Com o avanço tecnológico o consumidor começou a ter maior acesso à informação, criou novos hábitos e tornou-se mais exigente. O foco passou a ser a proximidade e o Marketing centrou-se no ser humano e nos seus valores (coração, mente e espírito) dando origem ao Marketing 3.0. O Marketing 4.0. coincide com Era Digital e combina a interação online e offline entre empresas e clientes. Das mudanças que mais contribuíram para o Marketing 4.0 destacam-se os motores de busca com especial relevo para o Google, as redes sociais e o efeito da prestação de serviços inovadores disponibilizados via internet.

O Marketing 4.0 tem em consideração os sentimentos humanos, as transformações sociais e a vivência em rede, realidade que nenhuma estratégia empresarial deve hoje negligenciar (Kotler *et al.*, 2017).

De facto, a busca da diversidade, do novo, do diferente, tem sido um marco da evolução humana, social e cultural surgindo logo após a satisfação das necessidades fundamentais. Acompanhar as mudanças tecnológicas e aceitar que os consumidores exigem níveis cada vez mais elevados de transparência, qualidade e autenticidade passou a ser imprescindível.

## 2.2 O Marketing Operacional

Em relação ao Marketing Operacional, o mesmo consiste nas atividades de escolha e organização das ferramentas e procedimentos que podem e devem ser usadas, para a concretização eficaz dos objetivos estratégicos. Têm normalmente um horizonte de ação de curto prazo, com planos geralmente projetados para um ano, e compreende a organização de estratégias de desenvolvimento ligadas ao *Marketing-Mix* (Lindon *et al.*, 2004).

O Marketing Operativo, como o próprio nome indica, corresponde à dimensão operativa para conseguir alcançar os objetivos de delineados. Ou seja, enquanto o Marketing Estratégico enquadra as questões “onde estamos” e “para onde queremos ir”, o Marketing Operacional desenvolve o “como” para lá chegar.

Assim, com base no Marketing Operacional é possível tomar decisões que permitam prosseguir os objetivos estratégicos estabelecidos.

## 2.3 A Estratégia do Oceano Azul

Como explicam Kim e Mauborgn (2005, p.25) “para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes”.

Nesta visão da “Estratégia do Oceano Azul” os autores argumentam que o universo de mercado é composto por dois tipos de oceanos – oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos representam todos os sectores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos os sectores não existentes presentemente. É um espaço de mercado desconhecido. Nos oceanos vermelhos, as fronteiras sectoriais são definidas e aceites, e as regras da competição são conhecidas. As empresas tentam superar seus rivais para obter mais quota de mercado. À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais repleto, as perspetivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores. Os produtos transformam-se em *commodities* e a “guerra dos tubarões” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos. Os oceanos azuis, pelo contrário, caracterizam-se por espaços de mercado inexplorados, pela criação de procura, pelo elevado crescimento e volume de resultados. Embora alguns oceanos azuis sejam desbravados, bem para além das atuais fronteiras sectoriais, a maioria desenvolve dentro

dos oceanos vermelhos, mediante a expansão das fronteiras sectoriais vigentes. Nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas, o que reforça a ideia de “*produzir novo e melhorado*”.

Hoje são necessárias melhores estratégias empresariais que se consubstanciam em mais e melhores ofertas de produtos e serviços proporcionando maior valor aos clientes e aumentando os níveis de produtividade através da maior qualificação dos colaboradores das empresas, e da obtenção de maiores sinergias e economias de escala. O motor do desenvolvimento sempre foi e será, a iniciativa empresarial. Hoje, o que distingue as empresas é a conquista do ser diferente, é fazer melhor, é ter mais credibilidade, mais preocupações ambientais, mais preocupações sociais, é utilizar a informação, a inovação e o marketing como recursos estratégicos (Grant, 2010).

Ainda segundo Kim e Mauborgn (2005), as empresas precisam ir além da competição, para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, e por isso recorreram à metáfora marinha. Obviamente que a maioria dos modelos de negócios, quando entram no mercado, podem segundo a sua estratégia cair num oceano azul, ou num oceano vermelho, mas mesmo quando se inserem num oceano azul, se a sua estratégia começar a ser copiada, com o tempo o azul passa a vermelho. Neste sentido, os autores salientam que a pedra angular está em conseguir chegar a consumidores que ninguém ainda chegou, de uma forma que ninguém ainda o fez. De acordo com esta abordagem é importante que cada empresa consiga criar o seu próprio oceano azul, mas também, que aprenda a renová-lo já que a grande questão é “por quanto tempo uma empresa nada sozinha num oceano azul” (Kim e Mauborgn, 2005).

É conveniente destacar que face ao atual grau de complexidade dos negócios e de variabilidade nas condições dos mercados, existe uma grande dificuldade em “levar à letra” esta nova abordagem, pelo que acima de tudo deve ser encarada como ferramenta de reflexão.

## **2.4 O Marketing no Mercado do Chocolate**

O mercado dos produtos alimentares está em constante mutação, não só pela sua agressividade comercial, como também pela grande aposta em investigação e inovação. O aparecimento de novos produtos, a transformação dos existentes, e a deslocalização entre a produção e o consumo, são hoje realidades irrefutáveis. Paralelamente os

consumidores são cada vez mais exigentes e informados e têm um maior número de escolhas disponíveis o que lhes confere maior poder negocial. Como explica Rodrigues (2010, p.2).

“As funções da alimentação não são meramente fisiológicas (satisfazer a fome, nutrir o corpo, prevenir ou tratar doença física e psicológica) mas também sociais (demonstrar estatuto social, riqueza e poder; demonstrar pertença ou independência de um grupo; iniciar ou manter relações pessoais e profissionais; demonstrar a natureza e extensão das relações; permitir atividades sociais) e psicológicas (expressar individualidade, amor, atenção; simbolizar experiências emocionais; recompensar ou castigar; expressar atitudes morais).”

Enquanto produto, o chocolate tem um importante valor nutricional é um antidepressivo natural e também tem efeitos benéficos para o coração, a circulação e o cérebro. Face ao leque abrangente de motivos e razões de compra, as decisões sobre a formulação de estratégias, especificamente aquelas ligadas à construção de um posicionamento competitivo, são cada vez mais complexas (Goi,2009). Assim, um dos primeiros passos para se estabelecer uma estratégia de marketing consiste na análise dos 4 P's do marketing-mix - *Product* (produto), *Price* (preço), *Placement* (localização, distribuição, colocação no mercado) e *Promotion* (promoção, comunicação). Logo é fundamental definir o que se pretende colocar no mercado (*Product*), a que preço (*Price*), em que canais de distribuição, como se pretende colocar (*Placement*) e finalmente como será feita a promoção (*Promotion*) (Ferreira et al., 2017).

Esta abordagem conceptual, atingiu grande projeção, no entanto, também foi alvo de críticas, até pelos próprios autores, tendo em consideração o processo vivenciado fruto da globalização. Numa primeira fase foram acrescentados mais 3 P's - *Persons* (Pessoas), *Processes* (Processos), *Physical Evidencies* (Evidências físicas) e posteriormente mais um *Productivity and Quality* (Produtividade e qualidade) (Wickham, 2009).

Os 8 P's vieram complementar as anteriores abordagens, contribuindo para uma visão mais assertiva dos negócios, com especial destaque para os serviços e o Marketing Digital. Um dos principais avanços metodológicos foi a criação de uma teoria alternativa de valor que vê o cliente como parte integrante e não alienável do processo. Por outras palavras, o valor é sempre cocriado com o cliente, tanto em bens, como em serviços, o cliente é o motivo principal pelo que as empresas inovam, e a fidelização é sem dúvida

uma das prioridades (Kotler & Keller, 2006). Para fortalecer o relacionamento é importante criar uma ligação sólida com o cliente (Kotler & Armstrong, 2011).

Numa era em constante mutação, e na qual o cliente tem tantas opções de escolha e um acesso ilimitado à informação, o comportamento do consumidor de chocolate é um desafio constante, pelo que a construção de relacionamentos e fidelização é uma tarefa árdua, mas uma opção pertinente e necessária. Neste sentido, a gestão de uma empresa deve estabelecer critérios que permitam “ouvir” o que os clientes - satisfeitos e insatisfeitos têm a dizer sobre os produtos, antecipar necessidades e exceder as expectativas.

Em suma, a competitividade e dinâmica dos mercados atuais obrigam as empresas a repensar constantemente as suas estratégias de negócio. A globalização das economias e das comunicações veio abrir às empresas novas formas de atuar no mercado e exigir um profundo conhecimento desse mesmo mercado. Acresce ainda que fatores como a diversidade cultural e social a que cada vez mais as empresas são expostas determinam a adoção de novas políticas de Marketing, especialmente direcionadas para cada mercado em particular.

O mercado de chocolate movimenta, globalmente, uma economia de bilhões e apesar da forte tradição das grandes marcas produtoras de chocolate, os pequenos fabricantes possuem muitas vantagens competitivas. A emergência de marcas mais artesanais, tem a seu favor a inovação e especialização de produtos destinados a segmentos concretos.

Efetivamente, o produto chocolate, só por si tem diferenças (preto, branco e de leite), às quais acresce a forma e os ingredientes adicionados, bem como, a apresentação e a embalagem. Todos os países têm as suas preferências e as características das marcas mais populares variam bastante, assim como, o preço e a forma de comunicação.

Objetivamente, o Marketing pressupõe a criação de estratégias diferenciadas para clientes diferenciados, baseando-se no conhecimento das necessidades desses clientes (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2004). Por outras palavras, os objetivos fundamentais do marketing para o mercado do chocolate são: dar a conhecer (criar necessidade), fazer gostar (criar desejo), fazer agir (fomentar a procura) e, finalmente,

fidelizar o consumidor (manter e aumentar a necessidade, desejo e procura) (Rodrigues, 2010). No caso concreto do marketing em alimentação cada vez mais tem de estar em sintonia com uma linguagem promotora da saúde, devidamente contextualizada em termos culturais e o formato comunicacional devidamente adaptado à população em causa (Rodrigues, 2010).

## Capítulo 3 – O Produto e o Mercado

### 3.1 Do Cacau ao Chocolate: Enquadramento histórico

O cacau é obtido a partir das sementes do cacaueiro, árvore nativa da América do Sul e do género *Theobroma*. Não sendo possível precisar uma data sobre a origem da utilização dos frutos das diferentes espécies, na alimentação humana, a maioria dos autores indica que remontam às primeiras civilizações mesoamericanas (Dakin & Wichmann, 2000).

De acordo com Coe e Coe (2013) o povo Olmeca foi a primeira civilização a utilizar os grãos de cacau pelas suas qualidades medicinais e afrodisíacas. Os grãos eram considerados como a alimentação dos Deuses, e, por isso, uma dádiva para os homens. A sua importância era tão grande que as sementes eram utilizadas como moeda.

O clima húmido servia na perfeição para a plantação e desenvolvimento das espécies de *Theobroma*, pelo que se foi difundido pelos diversos grupos étnicos da região. Os grãos eram torrados, moídos e fervidos, dando origem a uma mistura amarga que era sobretudo utilizada em cerimónias religiosas, colocada nos túmulos e utilizada para venerar os Deuses (Chase & Chase, 2006). Consoante os diferentes dialetos os grãos de cacau eram denominados – káku, kakó:w, kaká:wa, kakáwa, ka-ká-w, kakaw, entre outros (Dakin & Wichmann, 2000). A palavra chocolate surge da expressão "*xocolatl*" que significa "bebida amarga" (Verna, 2013).

Verna (2013) explica que apesar do consumo de cacau ser vulgarmente conotado com as civilizações mesoamericanas, com especial destaque para a civilização Maia, a espécie de planta que conhecemos hoje é fruto de diversos cruzamentos que foram evoluindo ao longo de 35.000 anos e que o consumo enquanto "bebida amarga", não era apreciada pelo seu sabor, mas sim, pelas qualidades e rituais que lhe eram atribuídos. Este autor refere ainda, que foi Cristóvão Colombo que em 1502 trouxe pela primeira vez grãos de cacau para a Europa, dado que os terá recebido como presente e entregue aos Reis Católicos de Espanha, os quais não atribuíram grande importância.

Posteriormente em 1519, Hernandez Cortez, teve a sorte de chegar com a sua expedição ao México, precisamente no dia em que os Maias tinham previsto a volta do grande Deus "*Quetzalcoatl*" pelo que foi recebido em ambiente de festa, tratado como um Deus, e lhe foi oferecida a "comida dos Deuses" – grãos de cacau torrados, moídos, misturados com água e pimenta. Cortez percebe o uso e o valor que a corte do Imperador Montezuma dá



ao cacau e inicia uma plantação de cacau. Por fim foi-lhe oferecida toda uma colheita de um dos campos de cacau, a qual Cortez ao regressar a Espanha entrega ao Rei (Verna, 2013).

A bebida original forte e picante foi utilizada como medicamento e estimulante, no entanto, os espanhóis adicionaram açúcar, mel e outras especiarias, tendo criado uma bebida de sabor doce e suave. Espanha manteve o segredo do cacau por quase um século para manter o monopólio do comércio de cacau, no entanto, com o passar dos anos e fruto das relações entre as cortes foi sendo adotado em diversos países da Europa (CAOBISCO, 2018).

Dos principais acontecimentos que fomentaram o consumo de chocolate na Europa destaca-se o dote da princesa espanhola Maria Teresa para seu noivo Luís XI em 1645. Ao incluir grãos de cacau no dote os mesmos entraram em França, o que marca o início da expansão do consumo (CAOBISCO, 2018).

Em 1641 o Chocolate é introduzido na Alemanha e em 1653 é elaborada a primeira declaração oficial sobre chocolate descrevendo as propriedades medicinais do chocolate (estimulando o funcionamento saudável do baço e outras funções digestivas). Também é considerado como afrodisíaco (CAOBISCO, 2018).

Em 1657 nasce a primeira casa de chocolate em Londres. O chocolate continua a ser uma bebida para a elite. Os ingleses em vez de água, acrescentaram leite. Em 1697 o chocolate é introduzido na Suíça após a visita do Prefeito de Zurique a Bruxelas (CAOBISCO, 2018). À medida que a tendência se espalhava pela Europa, muitos países desenvolveram e incentivaram as plantações de cacau, nas colónias cujo clima permitia.

Segundo Vos, Ritchie e Flood (2003) no século XVII, as plantações de cacau espalham-se pela maioria das ilhas das Caraíbas, pela Venezuela e pela Colômbia. O Equador e a Província da Bahia no Brasil desenvolveram importantes áreas de plantação de cacau. O cultivo de cacau dispersa-se gradualmente, para o sul através das Índias Orientais e, finalmente, também para Sri Lanka. Plantas vivas foram levadas para as Filipinas e para a África Ocidental, onde vastas áreas de cacau foram desenvolvidas no século XX, sobretudo nos Camarões, Nigéria, Gana, Costa do Marfim, Papua Nova Guiné e Indonésia (Vos *et al*, 2003).

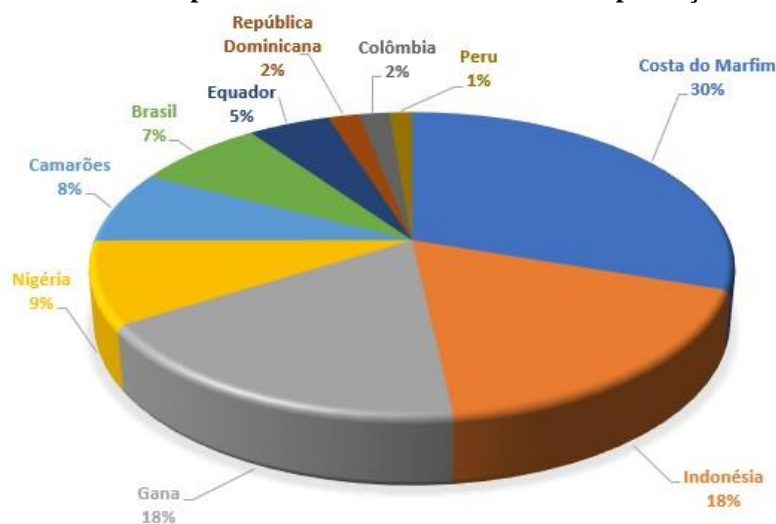
Em 1728 é fundada a primeira fábrica de chocolate em Bristol (Inglaterra) para processar e moer grãos de cacau. A invenção da máquina de prensar revolucionou a produção de chocolate, assim como, a introdução nos processos de moagem da máquina a vapor em 1975, veio permitir a produção de chocolate em muito maior escala (CAOBISCO, 2018). Todos os dias fabricantes e artesãos de chocolate compartilham a sua paixão com os consumidores, criando produtos para satisfazer seus gostos e exigências. O chocolate continua a atravessar as fronteiras e a seduzir novas populações, como é o caso do mercado asiático. A era do chocolate está longe de acabar! No entanto, a crescente procura gera novos desafios, quer para os produtores de grãos, quer para os fabricantes de chocolate.

### 3.2 O Mercado global do Cacau

Em termos mundiais em 2016 as plantações de cacau totalizavam 10.196.725 hectares sendo os países com maior extensão a Costa do Marfim (2.851.084 ha), a Indonésia (1.701.351 ha) e o Gana (1.683.765 ha) (FAO, 2018) (apêndice 1).

O gráfico 1 apresenta os dez países com maiores áreas de plantação de cacau, informação que posteriormente irá ser analisada também em função da rentabilidade.

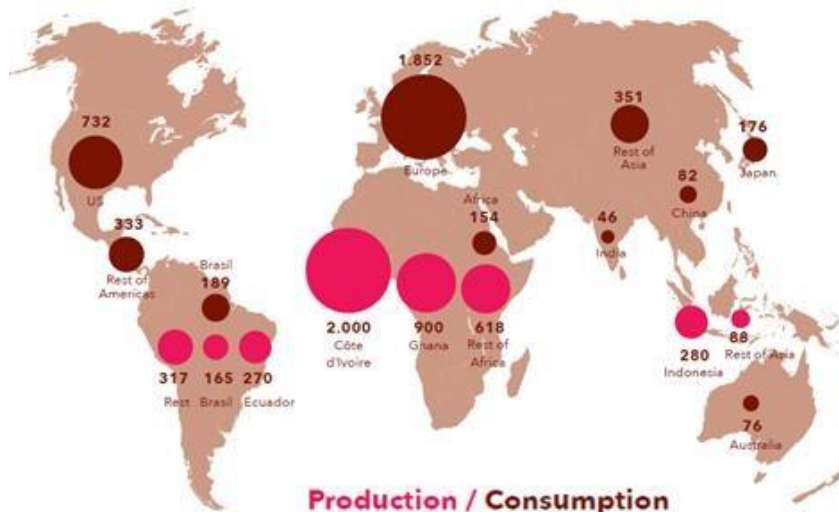
**Gráfico 1 - Top 10 dos Países com mais hectares de plantação de Cacau**



Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018

A figura 1 apresenta os principais países produtores e consumidores, na qual é visível a Europa como o grande consumidor e a Costa do Marfim como um dos principais produtores.

**Figura 1 – Produção e Consumo de Cacau em 2017**



\*Unidade: 1.000 Toneladas

Fonte: International Cocoa Organization (ICCO), 2018

A Costa do Marfim beneficiou de condições climáticas muito favoráveis e atingido o seu máximo histórico, em 2017 com cerca de 2.000 milhões de toneladas (ICCO, 2018).

A Indonésia e a Nigéria foram responsáveis pela maior parte da redução, na sequência de doenças, envelhecimento das árvores e condições climáticas mais desfavoráveis (ICCO, 2018).

O Gana, apesar de não ter atingido valores de temporadas anteriores superou os baixos níveis verificados em anos anteriores (ICCO, 2018).

Gnago (2014) refere que a Mars e a Barry Callebaut, dois dos maiores produtores de chocolate, revelaram ao jornal *Washington Post* que a quebra na produção de cacau e o aumento da procura tinham gerado um défice de 70 mil toneladas de cacau em 2013.

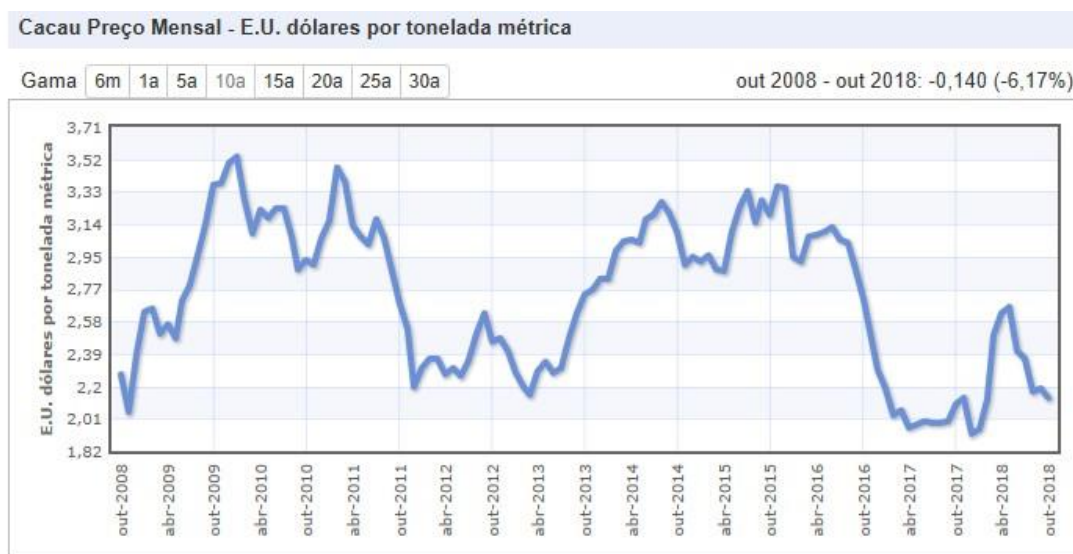
Uma das razões apontadas para a escassez do produto está relacionada com o crescimento da classe média da China, a qual consome cada vez mais chocolate, mas não só. O aumento da preferência pelo chocolate negro, que contém quantidades muito maiores de cacau, as alterações climáticas, as catástrofes e fenómenos naturais, a proliferação de fungos e os incentivos nacionais e internacionais ao cultivo de outras espécies são também

razões que explicam a quebra de algumas colheitas e plantações. Como resposta à escassez, os preços têm sido alvo de grandes oscilações.

Para Fountain e Huetz-Adams (2018) a volatilidade dos preços no mercado mundial gera problemas graves para os pequenos produtores de cacau, os quais muitas vezes já se encontram em situações de pobreza, com exceção do Gana, onde o governo subsidia indiretamente o preço do cacau. Estes autores alertam ainda, para a destruição das florestas e impactos ambientais que a construção de grandes plantações pelas companhias multinacionais está a gerar, bem como, para o drama da exploração do trabalho infantil. Estima-se que 2,1 milhões de crianças trabalhem nos campos de cacau na Costa do Marfim e no Gana.

O gráfico 1 apresenta o comportamento dos preços nos últimos dez anos. Em termos médios de abril a outubro de 2018 o preço foi de 2,36 US\$.

**Gráfico 2 - Evolução Preço de Cacau (2008-2018)**



Fonte: International Cocoa Organization (ICCO), 2018

Como divulgado pela The Uniplanet (2016) em setembro de 2015, foi apresentada uma ação judicial contra a Mars, a Nestlé e a Hershey alegando que "sem querer" estavam a financiar o negócio do trabalho escravo infantil do chocolate na África Ocidental. Segundo esta organização em 2001, a U.S. Food and Drug Administration's (FDA) queria aprovar uma legislação para a aplicação do selo "*slave free*" (sem trabalho escravo) nos rótulos das embalagens. No entanto, e antes da mesma ser votada, a indústria do chocolate, incluindo a Nestlé, a Hershey e a Mars, conseguiram parar o processo perante

a promessa de acabar com o trabalho escravo infantil das suas empresas até 2005. Este prazo tem sido repetidamente adiado, tendo sido a nova meta fixada em 2020.

Segundo o relatório “*Survey Research on Child Labor in West African Cocoa Growing Areas*” o número de crianças que trabalham na indústria do cacau aumentou 51% entre 2009 e 2014 (Universidade Tulane, 2015).

Os governos do Gana e da Costa do Marfim e as empresas produtoras chegaram a acordo em 2017 para aumentar o investimento na produção sustentável de cacau, com ênfase no “cultivo de mais cacau em menos terra”. Esse conjunto de ações público-privadas representa um compromisso sem precedentes sobre a produção de cacau, restauração florestal, produção sustentável e subsistência dos agricultores e estão em sintonia com o Acordo de Paris. As principais ações incluem o fornecimento de sementes, formação em práticas agrícolas sustentáveis, maior investigação e controlo das doenças, desenvolvimento e capacitação da responsabilidade dos agricultores (CFI, 2017).

Como salienta, Vos *et al.* (2003) a rentabilidade está relacionada com um conjunto alargado de fatores que necessitam de ser compreendidos pelos agricultores, no sentido de minimizar os constrangimentos e potenciar as mais-valias, e neste sentido, a disponibilização de formação e boas práticas, a investigação e a tecnologia são contributos fundamentais numa abordagem de rentabilidade mais intensiva do que extensiva (apêndice 2).

Nesta visão é muito interessante verificar que o País que em 2016 obteve maior rendimento em hectograma por hectare foi a Tailândia, seguida da Guatemala e de Santa Lúcia como evidencia a tabela 1.

A Tailândia e a Santa Lúcia com a mesma área obtiveram rendimentos bastante diferentes. Em relação aos países líderes do mercado em área de plantação e produção, Costa do Marfim e Gana, a rentabilidade em hectograma por hectare apresenta valores muito reduzidos, como ilustra a tabela 1 (13ª posição e 15ª posição).

**Tabela 1 – TOP 15 dos Países com maior rendimento de Hectograma por Hectare**

<b><u>País</u></b>	<b><u>Hectares Plantados</u></b>	<b><u>Hectograma por Hectares</u></b>
Tailândia	39	29 951
Guatemala	4 333	26 693
Santa Lúcia	39	16 462
Togo	54 143	9 535
Madagáscar	13 179	8 616
Peru	125 580	8 594
Tanzânia	11 834	7 107
Sri Lanka	1 888	7 091
Granada	1 250	6 399
Bolívia	10 292	5 969
Nicarágua	9 310	5 569
Guiné	25 529	5 555
Costa do Marfim	2 851 084	5 164
Vanuatu	3 519	5 112
<u>Gana</u>	<u>1 683 765</u>	<u>5 100</u>

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018

### **3.3 O Mercado global do Chocolate**

Em 2016 o mercado mundial de chocolate foi avaliado em 123,7 bilhões de dólares pela *Grand View Research* (2018) valor que segundo o estudo deve crescer a uma taxa média de 2,5% ao ano, entre 2018 – 2025.

Em termos de maiores volumes de consumo a Europa lidera o mercado. A América do Norte continua a ser um mercado em crescimento e os mercados emergentes representam claramente o futuro (ICCO, 2018).

No caso de Portugal, o negócio do chocolate vale 200 milhões de euros. O consumo *per capita* é cerca de 1,7 kg/ano, incluindo as tabletes de culinária para confeccionar sobremesas, enquanto, a média europeia é de 5,2 kg/ano *per capita*. As causas apontadas para esta disparidade são, por um lado o valor do IVA (23%) e por outro, o clima quente (Tavares & Cardoso, 2017).

O mercado de produtos acabados de chocolate é caracterizado pela sua diversidade, o que dificulta uma definição do produto mais relevante no sector do consumo para fins de análise da concorrência. Para fins estatísticos, a *Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union* (CAOBISCO) distingue três categorias de chocolate: o escuro, o de leite e o branco, e sete tipos de utilização, desde as tablets, passando pelos bombons, pelas barras com frutas e cereais, e demais confeções. Apesar dos aspetos positivos para a saúde do consumo de chocolate é uma realidade que também, existem elementos negativos. Para ultrapassar algumas implicações menos positivas sobre o consumo do chocolate a indústria em conformidade com as recomendações dos organismos internacionais, tem apostado na inovação e na sofisticação dos produtos.

Como destacam Ruehle, Grimm, Thakhathi e Schreck (2017) ao longo dos últimos anos a indústria do chocolate tem registado uma evolução notável, mesmo nos períodos de crise ou recessão. Da lista das maiores empresas produtoras de chocolate destacam-se: o Grupo Ferrero (Itália), Mars Inc. (EUA), Hershey Foods Corp (U.S.), Ghirardelli Chocolate Co (Suíça e EUA), August Storck KG (Alemanha), Mondelez International Inc. (EUA), Moonstruck Chocolatier Co. (EUA), Nestlé S.A. (Suíça), Meiji Co Ltd (Japão), Kraft Foods (EUA) e Barry Callebaut (Suíça) (Ruehle *et al.*, 2017).

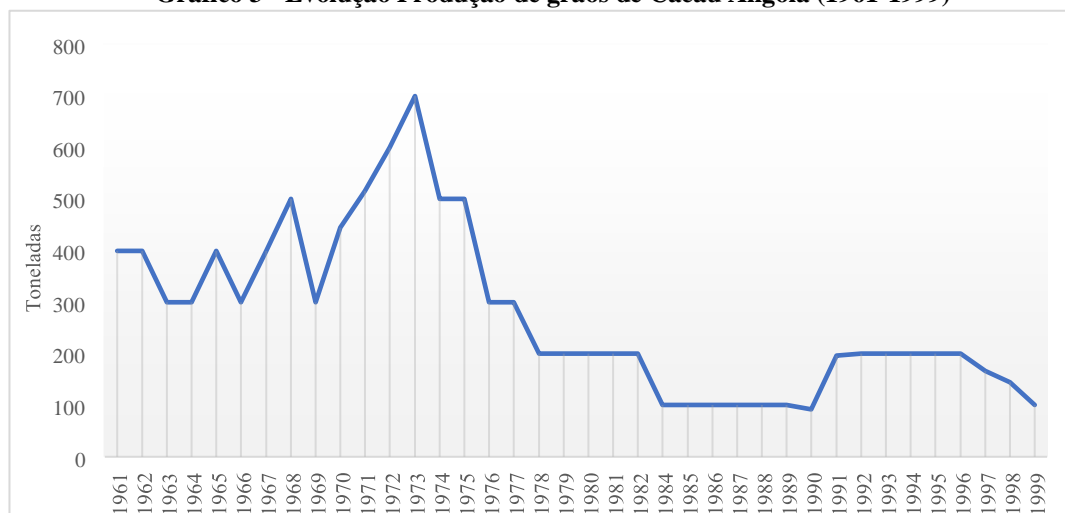
## Capítulo 4 – Mercado de Produção de grãos de Cacau: a realidade Angolana

O cacaueiro é uma planta tropical, cujo cultivo pode ser feito, tanto nas terras baixas, dentro de bosques escuros e húmidos sob a proteção de grandes árvores, como também, em florestas menos exuberantes e relativamente menos húmidas (Verna, 2013).

Em conformidade com os dados estatísticos disponibilizados pela *Food and Agriculture Organization* (2018) Angola registou 2.904 hectares de plantação de Cacau em 2016 com um valor de rendimento de hectograma por hectare bastante reduzido (1.458) comparativamente com países como a Tailândia.

Para uma melhor compreensão da realidade Angolana o gráfico 4 e 5 evidenciam o comportamento da produção de grãos de cacau nas últimas décadas. Em termos quantitativos nos anos 60 a produção média anual foi de 367 toneladas tendo o melhor ano em termos de volume de produção sido 1968 e os piores anos em termos de volume 1963,1964,1966 e 1969 com valores que rondam as 300 toneladas. Na década de 70 a produção média anual foi de 426 toneladas tendo o melhor ano em termos de volume de produção sido 1973 e os piores anos em termos de volume 1978 e 1979 com cerca de 200 toneladas cada. As décadas de 80 e 90 foram sem dúvida as piores décadas em termos de volume de produção de grãos de cacau com uma média anual de 133 e 170 toneladas, respetivamente (gráfico 3).

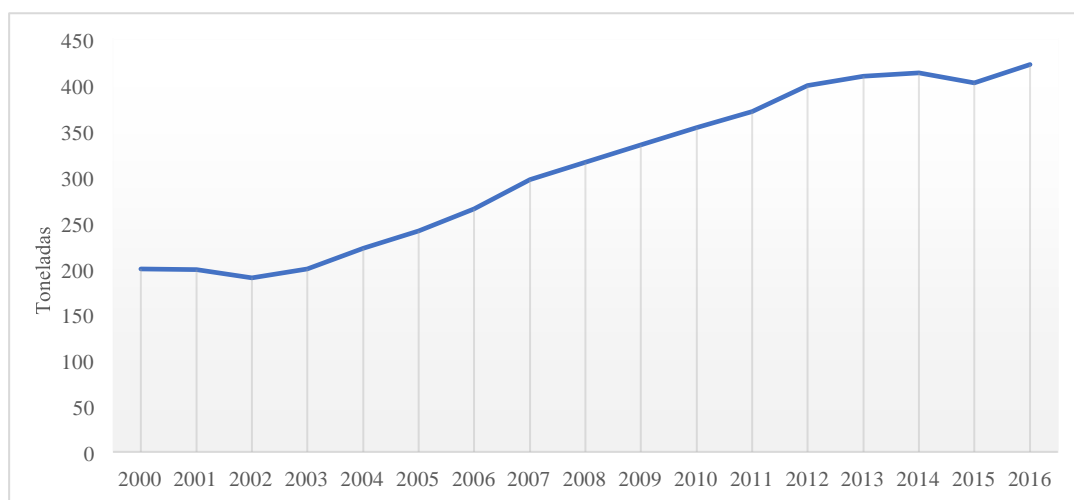
**Gráfico 3 - Evolução Produção de grãos de Cacau Angola (1961-1999)**



Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018

**Gráfico 4 - Evolução produção grãos de Cacau em Angola (2000-2016)**





Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018

No ano de 2016, Angola tinha de área com plantação de Cacaueiros 2.904 hectares o que coloca o País na 38ª posição (2,85%), tendo em consideração que em termos mundiais na mesma data, as áreas de plantação registadas totalizaram 10.196.725 hectares (FAO, 2018).

Tendo em consideração que a agricultura constitui um fator decisivo para o desenvolvimento de Angola, o governo pretende reativar o cultivo de cacau, de uma forma responsável e que permita aproveitar o potencial das terras e do clima. Esta medida visa diminuir as importações e está em sintonia com as necessidades expectáveis do mercado.

Presentemente, já existem mais de cinco mil hectares de terra preparados para relançar o cultivo de cacau, em quatro municípios da Província de Cabinda. Esta iniciativa visa potenciar o sector da agricultura e contribuir para a criação de unidades industriais, já que o fruto para ser utilizado na confeção de produtos alimentares tem de passar por diferentes etapas: colheita, quebra de cascas, fermentação, secagem, limpeza, calibração e nuns casos armazenagem de grãos, noutros encaminhamento para a moagem (UNCTAD, 2016).

O facto de existir matéria-prima disponível, potencia a implementação de unidades de moagem ou mesmo unidades de produção de chocolate. A concentração agro/indústria contribui para uma melhor alocação de recursos e economias de escala ao longo das

cadeias de valor, garante a rastreabilidade e a qualidade exigidas pelos clientes. No entanto, é importante também destacar que a concentração pode tornar-se problemática, especialmente se promover um comportamento monopolista (UNCTAD, 2017).

Assim e tendo em consideração que a concentração do mercado na indústria do cacau pode ter impactos negativos para os pequenos agricultores é necessário que os planos de desenvolvimento agrícola e industrial tenham presente esta realidade, especialmente, em termos da responsabilidade ambiental e social, com peculiar destaque para a fiscalização das condições de trabalho, bem como, na política de atribuição de incentivos. O objetivo é aprender como os erros dos outros e evitar situações idênticas de exploração de trabalho infantil, de exploração desumana e de destruição das florestas.

De acordo com a UNCTAD (2017) a maioria da produção mundial de grãos de cacau é realizada por pequenos agricultores, os quais têm um espaço muito limitado de negociação e as suas receitas não permitem um modo de vida decente. Estimativas sugerem que os agricultores recebem em média apenas cerca de 7% do valor total adicionado a uma tonelada de grãos de cacau vendidos (UNCTAD, 2017). Se não se inverter esta tendência em Cabinda, dificilmente se irá combater a pobreza dos agricultores.

Angola é um país grande, tem solos ricos e uma história de exportação de produtos agrícolas, no entanto, precisa de apostar na criação de valor dos mesmos, e para o efeito é essencial o desenvolvimento da indústria.

## **Capítulo 5 - Plano de Desenvolvimento Económico para Cabinda**

### **5.1 Considerações Gerais**

O mote para a criação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate na Província de Cabinda, surge na sequência do Novo Plano de Desenvolvimento Económico, o qual aposta na plantação de cinco hectares de Cacaueiros e na dotação de infraestruturas terrestres e portuárias capazes de promover a competitividade das empresas a instalar.

Neste sentido, é importante destacar que Cabinda é a Província mais a norte de Angola, tem clima tropical, temperatura média anual de 24,7° C, oscilando desde um mínimo de 17 a 20°C (Junho e Agosto) e máximas de 31 e 32° C (Março/Abril) com uma humidade relativa de 80%, uma precipitação anual de 800 mm, uma rede hidrográfica muito densa com numerosas lagoas e zonas de pântanos. As principais culturas são, mandioca, banana, ananás, amendoim, feijão, milho, citrinos e hortícolas (Ministério da Administração do Território, 2007) realidade que irá ser alterada com a plantação de novas culturas como é o caso da terra que foi preparada para receber cinco mil hectares de cacauzeiros.

No período colonial, Cabinda produzia quantidades importantes de madeira e café, e de uma forma mais tímida cacau e óleo de palma. Teve inclusive uma aposta no turismo no litoral. Mas na sequência da guerra, estas atividades económicas foram drasticamente reduzidas. A agricultura voltou a ser, no essencial, de subsistência e a extração de petróleo passou a concentrar toda a atenção, transformando Cabinda na principal província exportadora de petróleo. No entanto e apesar de tamanha riqueza os seus habitantes vivem situações de pobreza extrema, a criminalidade tem vindo num crescendo, a instabilidade política, a pressão dos independentistas e os abusos cometidos por Angola não podem ser negligenciados (Lusa, 2018).

A teoria moderna do crescimento e desenvolvimento económico permite hoje identificar as variáveis mais cruciais em qualquer processo de modernização, e decididamente nada se faz por decreto ou boas intenções. A história já nos ensinou que a atividade empresarial necessita para o seu desenvolvimento saudável de um ambiente social, político e cultural que lhe seja propício.

Em termos de Plano de Desenvolvimento Nacional 2018/2022, a Província de Cabinda está considerada como “posicionada estrategicamente no contexto da economia nacional e regional, afirmando-se como um potencial centro de negócios e base comercial da Bacia do Congo, promovendo a diversificação da estrutura produtiva, com base nos seus recursos endógenos e localização geográfica” (Ministério da Economia e Planeamento, 2018).

Obviamente que um melhor aproveitamento das florestas e reorganização de plantações podem gerar colheitas muito interessante, gerar rendimentos e ocupação de mão-de-obra! Mas, os recursos naturais de Cabinda, não se resumem apenas à sua floresta tropical, pelo que uma das apostas do novo Plano de Desenvolvimento Nacional 2018/2022 em paralelo com a minimização dos constrangimentos pela descontinuidade geográfica da Província

é a exploração de nichos de agricultura e pesca virados para o mercado de consumo direto e de transformação industrial, assim como, a afirmação de Cabinda como centro de negócios, polo portuário e centro logístico associado à distribuição regional e internacional de produtos (Ministério da Economia e Planeamento, 2018).

O lema adotado e inscrito no novo plano nacional é “crescer e fazer crescer” e neste sentido Cabinda tem um enorme potencial que lhe permite transformar-se num futuro próximo numa das regiões mais ricas do país (Ministério da Economia e Planeamento, 2018).

O novo plano de desenvolvimento e a nova lei do investimento elegem a Província de Cabinda como uma zona específica (D) e de intervenção prioritária, pelo que fica ao abrigo do novo regime e usufrui da concessão de benefícios fiscais e aduaneiros (Alexandre, 2018).

## **5.2 O Pólo Industrial de Fútila**

Não considerando a indústria petrolífera, Cabinda é uma das províncias menos industrializadas de Angola, apesar da riqueza dos seus recursos naturais, pelo que a construção do Pólo Industrial de Fútila tem como missão a constituição de um complexo capaz de gerar valor acrescentado e assegurar a sustentabilidade do Desenvolvimento Económico, Científico e de Atração Turística (Ministério da Economia e Planeamento, 2018). Situado na planície do Malembo, a cerca de 30 quilómetros a Norte da cidade de Cabinda, o Pólo Industrial de Fútila delineado nos Planos de Desenvolvimento Nacional, ocupa uma área de 2.345 hectares, dos quais 112 hectares correspondem à primeira fase, a qual deve estar concluída, depois de diversos atrasos, no final de 2018.

Inicialmente foi prevista a instalação de empresas do ramo, agroalimentar, construção civil, indústria pesada, pesqueiro, madeireiro, petroquímico e gás, transportes, logístico, tecnologias, minerais, bebidas, química, têxtil, imobiliário, serviços, materiais de construção e plásticos. No entanto, e tendo em consideração os atrasos da construção, neste momento existe uma abertura grande para novas candidaturas.

No projeto inicial foram considerados 14 mil empregos diretos e indiretos e a construção de escolas, hospitais, restaurantes, áreas sociais e casas para pessoas de baixo, médio e alto rendimento (Ministério da Economia e Planeamento, 2018). Este aspeto é muito

importante, dado que a chave do combate à pobreza não deve ser centrada na redistribuição, mas sim, em fazer crescer os fluxos económicos.

## **Capítulo 6 – Metodologia**

### **6.1 Delimitação e desenho do estudo**

Em termos metodológicos a decisão recaiu no desenvolvimento de um estudo transversal, descritivo, com uma componente qualitativa e outra quantitativa. A componente quantitativa engloba, também uma componente analítica de estudo de dados retrospectivos.

A pesquisa desenvolveu-se em três etapas. Na primeira etapa, e com base na revisão de literatura, foram estudados os mercados de produção de grãos de cacau e do chocolate, suas origens, constrangimentos e potencialidades. Tendo como base que uma pesquisa é um processo sistemático de construção de conhecimento foi também recolhida informação numa perspetiva de gestão empresarial, tendo em consideração o propósito de gerar contributos para a implementação de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate e apresentação do respetivo Plano de Marketing.

Na segunda etapa procederam-se às diligências necessárias para a realização de uma entrevista semiestruturada à Empresa Aveirense, para recolher informação sobre o processo de internacionalização e implementação de uma unidade industrial em Luanda. No entanto a mesma não foi aceite, pelo que se avançou para a construção dos questionários, para a definição de procedimentos e da amostra.

Na terceira etapa, procedeu-se à análise, ao tratamento dos dados dos questionários, o que permitiu a sua apresentação, discussão, elaboração da proposta de Plano de Marketing, conclusões, limitações do estudo e pistas futuras.

### **6.2 População e Amostra**

Não sendo possível delimitar um universo plausível de consumidores de produtos de chocolate e com chocolate, estabeleceu-se como critério mínimo uma amostra superior a 30 inquéritos e que a mesma fosse alvo de tratamento de estatística descritiva. No que concerne ao inquérito por questionário o mesmo foi construído para o efeito com perguntas abertas e perguntas fechadas, alvo de pré-teses e elaborado na plataforma de

formulários do Google (apêndice 1). Optou-se pela emissão de um link o qual foi divulgado nas redes sociais e esteve disponível de 15 de Abril a 15 de Junho de 2019.

## **Capítulo 7 – Análise e interpretação de resultados**

### **7.1 Análise Externa - Macro envolvente**

Conhecer simplesmente os objetivos de uma estratégia pode ser muito redutor, pelo que é importante compreender o que realmente ela envolve. Assim, não chega ter boas ideias para um negócio, tendo em consideração que é necessário que o mesmo seja desenvolvido de forma a ser lucrativo.

Tendo em consideração as especificidades do presente trabalho optou-se pela realização da análise macro envolvente recorrendo ao contexto sobre a Tecnologia, a Economia, o enquadramento Sociocultural, Político-legal, Ecológico, Ético e Demográfico conhecido através do acrónimo TESPEED.

As novas tecnologias constituem uma alavanca essencial à inovação empresarial, e, por conseguinte, à produtividade e competitividade das empresas. Neste sentido, a opção estratégica incide em coincidir dois objetivos - equipar a unidade industrial de produção de chocolate com tecnologia recente e adaptada a realidade vivenciada em Cabinda. Este aspeto é importante em virtude da problemática da exigência técnica de manuseamento, ou da problemática da manutenção e consumíveis, como por exemplo, no caso dos rótulos.

As infraestruturas de saneamento, produção e distribuição de energia, de transporte e as associadas às tecnologias de informação e comunicação, também são alicerces básicos para o desenvolvimento empresarial. Obviamente, que uma empresa pode ser bastante autónoma e produzir a sua própria energia, no entanto, tudo depende das opções de investimento, vantagens e retorno. No caso dos transportes, a falta de acessibilidade e os custos envolvidos podem deteriorar uma vantagem competitiva.

A heterogeneidade tecnológica das infraestruturas em Angola obriga a uma reflexão sistemática sobre a escolha de fornecedores por um lado, e de clientes, por outro.

As comunicações via Internet continuam a ser um problema em Cabinda, constituindo um fator impeditivo para um desenvolvimento mais acelerado, e, por conseguinte, um grande obstáculo ao crescimento das empresas.

Dos principais fatores no contexto económico que devem ser tidos em consideração destacam-se o produto interno bruto, a taxa de inflação, a taxa de juros, a taxa de câmbio, a taxa de desemprego, a balança comercial, os custos energéticos e as taxas de poupança pela sua influência no sistema financeiro.

Em síntese, com cerca de 28 milhões de habitantes de acordo com o Instituto Nacional de Estatística, Angola é hoje um dos países potencialmente mais ricos de África, e um dos mais prósperos, apesar de no ano de 2016 a economia ter tido o pior desempenho desde 1993. Segundo o Banco Nacional de Angola (BNA) entre 2004 e 2008, a economia angolana registou um crescimento médio de 17% ao ano, suportado pelo aumento da produção de petróleo, mas a crise internacional e a acentuada descida das receitas petrolíferas reduziram as taxas de crescimento drasticamente, atingindo especial gravidade em 2015 e 2016, período em que a variação média real da atividade económica foi negativa. Esta conjuntura conduziu a uma forte quebra na entrada de divisas o que limitou o acesso a moeda estrangeira tendo tido como consequência a quebra de importações. Outra das consequências foi a redução do poder de compra e aumento do desemprego. A diminuição de rendimentos contribuiu para um menor volume de vendas o que acarretou consequências negativas para as empresas, as quais se traduziram na redução de colaboradores.

Face ao conjunto de problemas que Angola tem ainda por resolver, a baixa taxa de crescimento económico configura cenários difíceis, no entanto, o governo angolano continua otimista. Os anos de 2017 e 2018 foram por isso marcados e repletos de desafios e incertezas para a economia nacional, apesar das melhorias observadas em resposta ao aumento do preço do petróleo e à implementação de medidas de política fiscal (BNA, 2018). No entanto, a *Economist Intelligence Unit* (EIU, 2018) considera que as projeções de crescimento económico do Governo Angolano são “altamente ambiciosas” dado que “apesar do aumento de quase 16%, em média, nos preços do petróleo em 2018, os valores vão continuar abaixo dos máximos de 2011 a 2014, e não se espera que o crescimento anual do PIB exceda os 3% entre 2018 e 2022” valor manifestamente mais baixo que a previsão de 4,9% do Governo. Também a agência Bloomberg diz que Angola deve crescer 2,1% em 2018 (Observador, 2018).

Como medida para combater a inflação e impulsionar a cotação da moeda, o Banco Nacional de Angola (BNA), estabeleceu como taxa de juro de referência 16,5%, em 2018, e decidiu manter inalterada a taxa de juro da Facilidade Permanente de Absorção de



Liquidez em 0% e os coeficientes das Reservas Obrigatórias em moeda nacional em 17% e 15% em moeda estrangeira. No entanto, e contrariamente ao expectável face à conjuntura, os indicadores económicos e sociais divulgados registaram progressos significativos. O combate à corrupção e a diminuição da dependência das receitas do petróleo, são também alguns dos fatores que estão na base desta projeção otimista (BNA,2018).

O contexto sociocultural reflete os valores, costumes e tradições. Os principais fatores são os estilos de vida, os valores sociais, a taxa de natalidade, a estrutura etária, o nível educacional e de qualificações. Ter em consideração estes fatores é essencial dado que influenciam o comportamento dos consumidores.

No contexto político-legal os principais fatores são a estabilidade política, condição essencial ao investimento pelos agentes empresariais, a política económica, a política fiscal, os incentivos financeiros, a legislação laboral, a burocracia, as restrições ao comércio e os acordos internacionais.

Os impostos mais comuns no sistema fiscal angolano são: Imposto Industrial (II), Imposto sobre o Rendimento de Trabalho (IRT), Imposto de Selo (IS) e Imposto Predial Urbano (IPU). A introdução do regime de IVA em Angola é uma medida há muito reclamada pelo FMI, a qual está prevista para entrar em vigor a 1 de janeiro de 2019.

Depois de anos de passividade começa a surgir em Angola uma nova consciência sobre a importância das questões ambientais. No entanto, os problemas são inúmeros, pela falta de saneamento, lixeiras a céu aberto e poluição. Sem grandes hábitos de separação de lixo e com uma indústria de reciclagem praticamente inexistente, a população em geral continua a ser responsável por quantidades elevadíssimas de lixo despejado em céu aberto. De acordo com Organização Mundial de Saúde (OMS, 2018) Angola é um dos países mais poluídos do mundo.

Apesar do que foi exposto anteriormente, é evidentemente, que o potencial de crescimento da economia angolana é gigantesco, principalmente pela posição geográfica, recursos naturais e ritmo de crescimento demográfico. A população angolana é extremamente jovem, 48% tem menos de 15 anos e apenas 2% tem 65 anos ou mais. A idade média é de 18 anos, realidade que configura um potencial de crescimento notável.

## **7.2 Análise Externa - Micro envolvente**

O meio envolvente em termos micro é constituído por todos os agentes e fatores que interagem diretamente com a empresa, e neste contexto é essencial conhecer e antecipar os movimentos dos clientes, da concorrência e dos fornecedores.

No presente caso estamos perante uma indústria quase inexistente, tendo sido apenas identificado plantações de cacau na ordem dos 2.904 hectares, uma unidade industrial de produção de chocolate em Luanda, e pequenas unidades de transformação do chocolate importando.

## **7.3 Análise Interna**

A definição das estratégias de marketing deve ter como alicerce uma clara definição da missão e dos objetivos da empresa.

Como afirma Brilman (2000), a visão exprime a vocação central da empresa e das suas finalidades, em particular em relação às partes interessadas que são os sócios/acionistas, os clientes, os colaboradores, os parceiros e a sociedade como um todo.

A visão é essencial para guiar todas as ações da organização. Desempenha um papel de comunicação pedagógica interna e externa. Os valores correspondem às crenças e comportamentos que a organização defende, tais como o respeito pelas pessoas, pelo ambiente ou a satisfação dos clientes. Já a Missão é o sentido dos esforços, é a razão de existir de uma organização (Brilman, 2000). Definir a visão faz com que todos aqueles que compõem a organização tenham um propósito em comum o qual para ser alcançado necessita do trabalho de cada um. Desenvolver a visão estratégica implica: seguir o ambiente da empresa; desenvolver o negócio e a estratégia da organização; conceber a estrutura organizacional e as relações entre as unidades e fixar os objetivos organizacionais (Brilman, 2000).

Para seguir o ambiente da empresa é necessário: analisar e compreender a concorrência; identificar as tendências económicas; identificar os problemas políticos, legislativos e regulamentos; avaliar as inovações tecnológicas, compreender as tendências demográficas, referenciar as mudanças sociais e culturais e compreender as preocupações ecológicas.

Por conseguinte pretende-se que a futura unidade industrial tenha como Visão:

*“Ser reconhecida como a melhor fabrica de chocolate de Angola, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade social e ambiental.”*

A construção e entrada em funcionamento da unidade industrial, irá permitir produzir para o mercado interno angolano, bem como, para exportação. Como anteriormente mencionado a empresa irá ser constituída e pretende ser uma peça importante no plano de desenvolvimento empresarial da Província de Cabinda, pelo que terá como Missão:

*“Produzir e comercializar produtos de chocolate de elevada qualidade nutricional de modo a criar valor partilhado que possa ser sustentado a longo prazo para acionistas, colaboradores, consumidores e parceiros de negócio”.*

O plano de implementação da unidade industrial tem delineado um modelo de negócio que cruze a racionalidade económica, com uma gestão com preocupações com o bem-estar dos seus consumidores e dos seus colaboradores, com especial destaque para o respeito pelas diversidade cultural e tradições. No entanto, não basta ter uma boa estratégia, é preciso atrair, motivar e reter as pessoas certas, sejam colaboradores, sejam fornecedores, sejam consumidores. É importante salientar que numa empresa, qualquer comportamento é comunicação, e, por conseguinte, a escolha dos Valores que irão nortear a cultura da empresa é uma etapa fundamental (Brilman, 2000).

Assim, e tendo em consideração os objetivos da empresa, dos seus proprietários e o meio envolvente em que pretende desenvolver atividade, elegeu-se como Principais Valores - a Autenticidade, a Credibilidade, a Inovação, o Respeito e o Rigor.

Tendo em consideração que se pretende numa fase posterior reduzir a dependência de compra de algumas matérias primas necessárias para incorporar na produção de chocolate, já estão a ser realizados estudos, no sentido de analisar a viabilidade da sua produção, nomeadamente, no âmbito dos frutos naturais e secos.

O embalamento é outra das questões que tem vindo a ser estudada, quer na vertente de design, quer no melhor acondicionamento dos produtos, tendo em consideração as distâncias a percorrer, quer no mercado interno, quer no mercado externo. Neste contexto a relação qualidade, preço e inovação são premissas essenciais, em sintonia com um bom desempenho ambiental. A eficiência energética, a prevenção da poluição e a minimização

e reciclagem dos resíduos podem levar a significativas reduções de custos, além de serem características cada vez mais valorizadas pelos consumidores.

Toda a tomada de decisão que irá alicerçar os pontos anteriormente mencionados passa também pela reflexão sobre as opções no âmbito do marketing. A elaboração de um plano estratégico de marketing é essencial, dado que permite antecipar e articular todas as decisões relativas à gestão de um determinado produto e marca, antecipando e minimizando eventuais erros. Tendo em consideração as especificidades do projeto, nomeadamente, a problemática inerente ao facto de se ir dar início à plantação de cacauzeiros o crescimento será alicerçado por um lado, pelo aumento das colheitas, e por outro, pelo aumento do volume de vendas com base na consolidação da marca e criação de novos hábitos de consumo, principalmente em Angola.

#### 7.4 Análise SWOT

Para uma maior compreensão, a análise SWOT foi construída com base na reflexão no estilo de gestão, sustentado pelos Valores definidos para a unidade industrial, pelo desejo de criar uma atmosfera de criatividade e inovação, focalizada nas necessidades e requisitos dos consumidores. A importância da dimensão humana, assente no trabalho de equipa, no respeito e autenticidade, bem como, as considerações sobre a envolvente interna e externa, também estiveram presentes.

**Tabela 2 - Análise SWOT**

Pontos Forças	Pontos Fracos
PF1 - Sintonia com as opções do Governo de Angola e com o Plano de desenvolvimento de Cabinda PF2 - Capacidade de inovação PF3 - Vantagem tecnológica PF 4 - Vantagem de custos PF 5 - Controlo da cadeia de produção PF 6 - Gestão experiente	Pf1 - Dependência de MP agrícolas Pf2 - Grandes investimentos em muito curto espaço de tempo Pf3 - Entrada em funcionamento com produção abaixo da capacidade instalada Pf4 - Produto pouco consumido localmente. Pf5- Falta de estudos comparativos
Oportunidades	Ameaças
O1 - Crescimento do mercado O2 - Oferta insuficiente de Cacau nos mercados O3 - Perspetivas económicas de melhoria em Angola O4 - Internacionalização O5 - Produto com boa aceitação no mercado	A1 - Facilidade de entrada de novos concorrentes A2 - Agressividade da concorrência internacional A3 - Falta de infraestruturas locais A4 – Futuro político incerto localmente A4 - Elevados custos de transporte A5 - Falta de liquidez do sistema bancário A6 - Elevado poder negocial dos clientes

Fonte: Elaboração Própria

Para dominar as principais fontes de vantagem competitiva é necessário delinear estratégias baseadas na integração de objetivos e competências. Por conseguinte, para a unidade industrial a construir, a estratégia estabelecida visa o investimento em inovação, e o controlo sempre que viável de toda a cadeia de produção. Para uma recolha de informação mais exhaustiva e abrangente, sobre o mercado considerou-se importante a realização de uma entrevista na qualidade de concorrente, e aplicação de questionários a potenciais consumidores.

### 7.5 Apresentação dos dados dos Questionários

Foram rececionados e validados 76 inquéritos por questionário, sendo maioritariamente do sexo feminino (57,9%), com idades maioritariamente entre 21 a 30 anos (68,4%) estado civil solteiro (71,1%) e nacionalidade portuguesa (55,3%) (tabela 4).

**Tabela 3 - Caracterização dos respondentes**

		<b>Fi</b>	<b>%</b>
Sexo	Feminino	44	57,9
	<b>Total</b>	<b>76</b>	
Idades	16 a 20 anos	1	Masculino 32 42,1
	21 a 30 anos	52	
	31 a 40 anos	12	
	41 a 50 anos	4	
	51 a 60 anos	4	
	61 a 70 anos	2	
	Mais de 70	1	<b>100</b>
			1,3
			68,4
			15,8
Total			5,3
			5,3
			2,6
			1,3
		<b>76</b>	<b>100</b>
Estado Civil	Solteiro	54	71,1
	Casado ou União de Facto	17	22,4
	Divorciado	2	2,6

3			3,9	Viúvo
			100	
		Total	76	
		Angolana	30	39,5
		Portuguesa	42	55,3
	Nacionalidade	Inglesa	1	1,32
		Brasileira	1	1,32
		Búlgara	1	1,32
			1,32	
			100	
		Ucraniana	1	
		Total	76	
	País onde reside Portugal	55	72,4	maioritariamente Inglaterra
			6	7,89
		Angola	14	18,4
			1,32	
1			100	Espanha
		Total	76	

Fonte: Elaboração Própria

Sobre o grau de escolaridade 47,4% tem grau de licenciatura, vive num agregado familiar com 4 pessoas (26,3%) e trabalha a tempo inteiro (67,1%).

**Tabela 4 – Continuação da caracterização dos respondentes**

		Fi	%
Escolaridade	Ensino Básico	4	5,3
	Ensino Secundário	24	31,6
	Licenciatura	36	47,4
	Mestrado ou Pós-Graduação	12	15,8
			0
<b>Total</b>		<b>100</b>	
Agregado Familiar	Doutoramento	0	
		<b>76</b>	
	Uma pessoa	17	22,4
	Duas Pessoas	18	23,7
	Três pessoas	13	17,1
	Quatro pessoas	20	26,3

Cinco ou pessoas		10,5	mais 8
		<b>100</b>	
	<b>Total</b>	<b>76</b>	

		7,9	
		<b>100</b>	
	Estudante	3	3,9
	Estudante e Trabalhador	12	15,8
	Trabalhador a Tempo Parcial	2	2,6
Ocupação Atual	Trabalhador a Tempo Inteiro	51	67,1
	À procura do 1º emprego	2	2,6
		0	0
	Desempregado		
	Reformado	6	
	<b>Total</b>	<b>76</b>	

Fonte: Elaboração Própria

Sobre a questão “Indique qual a afirmação que melhor caracteriza a sua relação com o Chocolate”, 26,3% afirmaram que gostam e consomem com regularidade e 25,0% afirmaram que gostam, mas evitam o consumo por questões de saúde.

Apenas um respondente acrescentou como outra opção o facto de ser viciado em chocolate, nenhum afirmou não gostar de chocolate e um optou por afirmar que só gostas às vezes e quando gosta come muito (tabela 6).

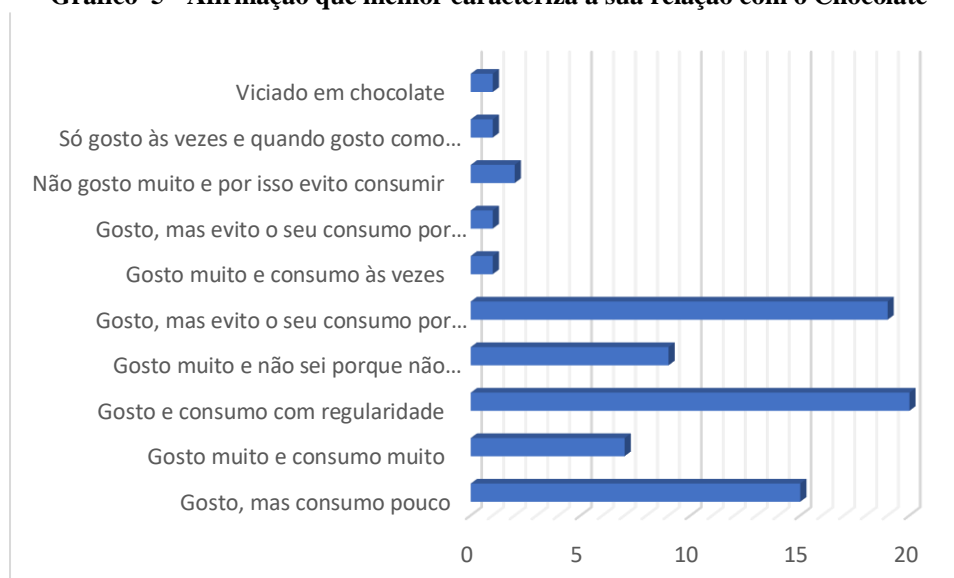
**Tabela 5 - Indique qual a afirmação que melhor caracteriza a sua relação com o Chocolate**

	<b>Fi</b>	<b>%</b>
Não gosto muito e por isso evito consumir	2	2,63%
Gosto pouco e consumo pouco	15	19,74%
<b>Gosto, mas evito o seu consumo por questões de saúde</b>	<b>19</b>	<b>25,00%</b>
Gosto, mas evito o seu consumo por questões financeiras	1	1,32%
Gosto muito e não sei porque não consumo mais	9	11,84%
<b>Gosto e consumo com regularidade</b>	<b>20</b>	<b>26,32%</b>
Gosto muito e consumo muito	7	9,21%
Gosto muito e consumo às vezes	1	1,32%

Só gosto às vezes e quando gosto como muito	1	1,32%
Viciado em chocolate	1	1,32%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 5 - Afirmação que melhor caracteriza a sua relação com o Chocolate**



Fonte: Elaboração Própria

Em termos de frequência de consumo apenas 7,9% dos respondentes consome quase todos os dias tabela 7.

**Tabela 6 - Indique qual a frequência que melhor caracteriza o seu consumo de Chocolate**

	<b>Fi</b>	<b>%</b>
<b>Menos de uma vez por semana</b>	<b>25</b>	<b>32,9</b>
<b>Uma vez por semana</b>	<b>21</b>	<b>27,6</b>
Duas a três vezes por semana	14	18,4
Quatro a cinco vezes por semana	10	13,2
Quase todos os dias	6	7,9
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 6 - Frequência que melhor caracteriza o seu consumo de Chocolate**





Fonte: Elaboração Própria

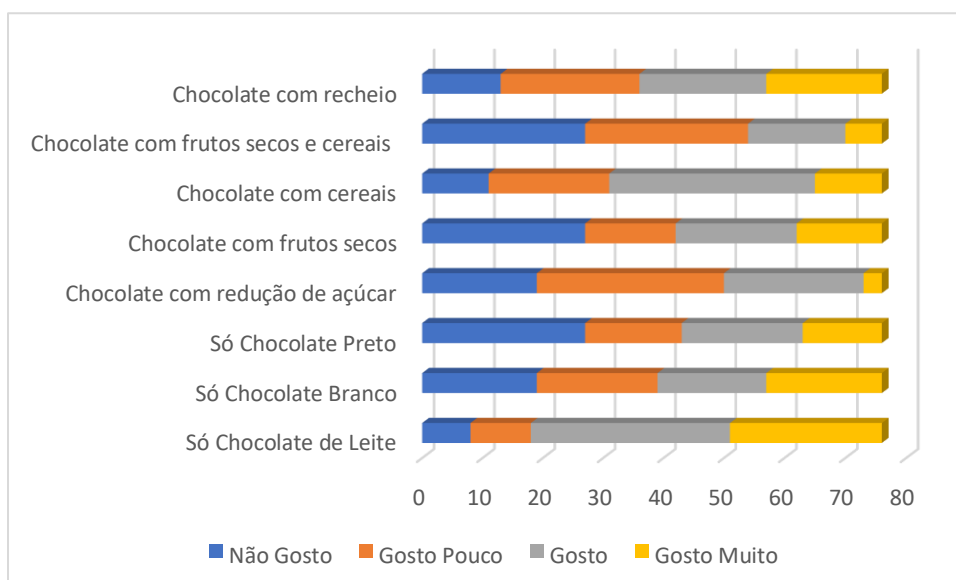
No que concerne ao grau de preferência face as tipologias que reúnem maior grau de preferência pelo somatório de Gosto e Gosto Muito são “Só chocolate de Leite” e “Chocolate com cereais”, logo seguidas do “Chocolate com Recheio” (tabela 8). As tipologias que reúnem menos preferência entre os respondentes dão o chocolate preto e o chocolate com frutos secos e cereais (gráfico 7).

**Tabela 7 – Tipologias de Chocolate e grau de preferência Gosto e Gosto Muito**

	<b>Gosto</b>	<b>Gosto Muito</b>
Só Chocolate de Leite	<b>43,42%</b>	<b>32,89%</b>
Só Chocolate Branco	23,68%	25,00%
Só Chocolate Preto	26,32%	17,11%
Chocolate com redução de açúcar	30,26%	3,95%
Chocolate com frutos secos	26,32%	18,42%
Chocolate com cereais	<b>44,74%</b>	<b>14,47%</b>
Chocolate com frutos secos e cereais	21,05%	7,89%
Chocolate com recheio	27,63%	25,00%
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 7 - Indique qual o seu grau de preferência face às seguintes tipologias**

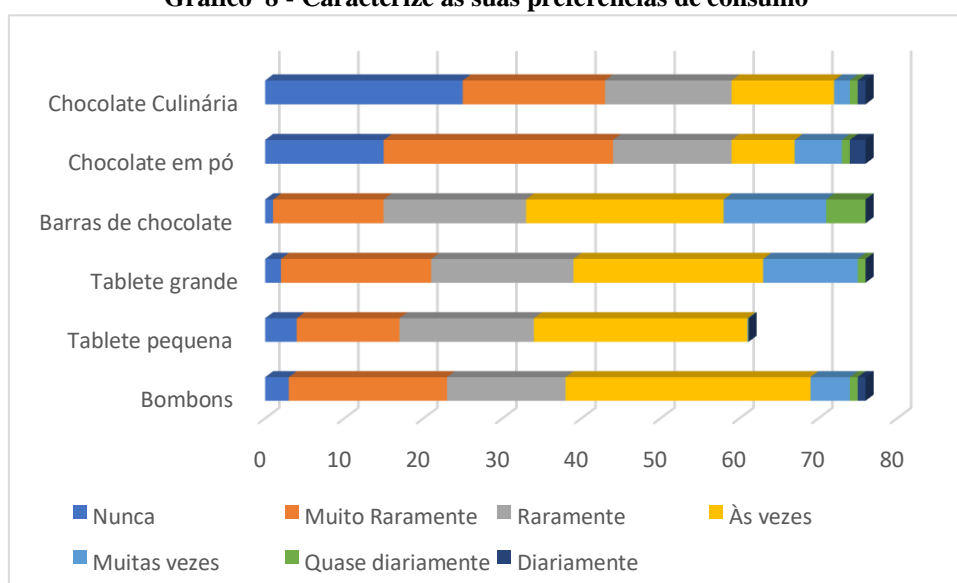


Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os respondentes a forma mais evidenciada de consumo de chocolate é em barras e em bombons e cerca de 33% indicam que nunca consomem chocolate de culinária (gráfico 8).

**Gráfico 8 - Caracterize as suas preferências de consumo**

Fonte:



Elaboração Própria

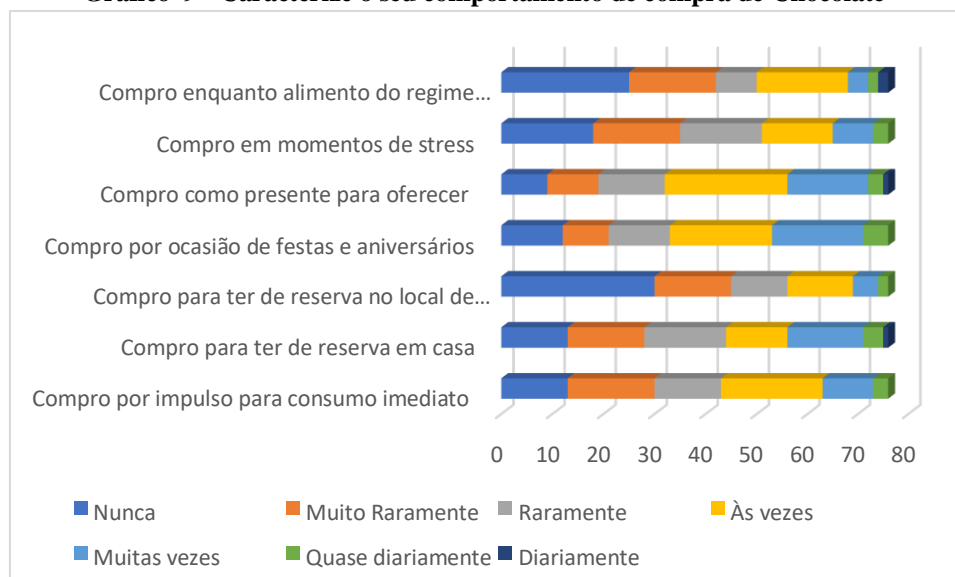
Relativamente aos procedimentos de compra, os comportamentos mais destacados foram por motivo de “Compro como presente para oferecer” e “Compro por ocasião de festas e aniversários”, principalmente nas categorias de Às vezes e Muitas vezes. É interessante destacar que 39,47% não têm por hábito comprar para ter de reserva no local de trabalho e cerca de 17% nunca compram por impulso (tabela 9).

**Tabela 8 - Caracterize o seu comportamento de compra de Chocolate**

	Nunca	Muito Raramente	Raramente
Compro por impulso para consumo imediato	17,11%	22,37%	17,11%
Compro para ter de reserva em casa	17,11%	19,74%	21,05%
Compro para ter de reserva no local de trabalho	39,47%	19,74%	14,47%
Compro por ocasião de festas e aniversários	15,79%	11,84%	15,79%
Compro como presente para oferecer	11,84%	13,16%	17,11%
Compro em momentos de stress	23,68%	22,37%	21,05%
Compro enquanto alimento do regime alimentar	32,89%	22,37%	10,53%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 9 - Caracterize o seu comportamento de compra de Chocolate**

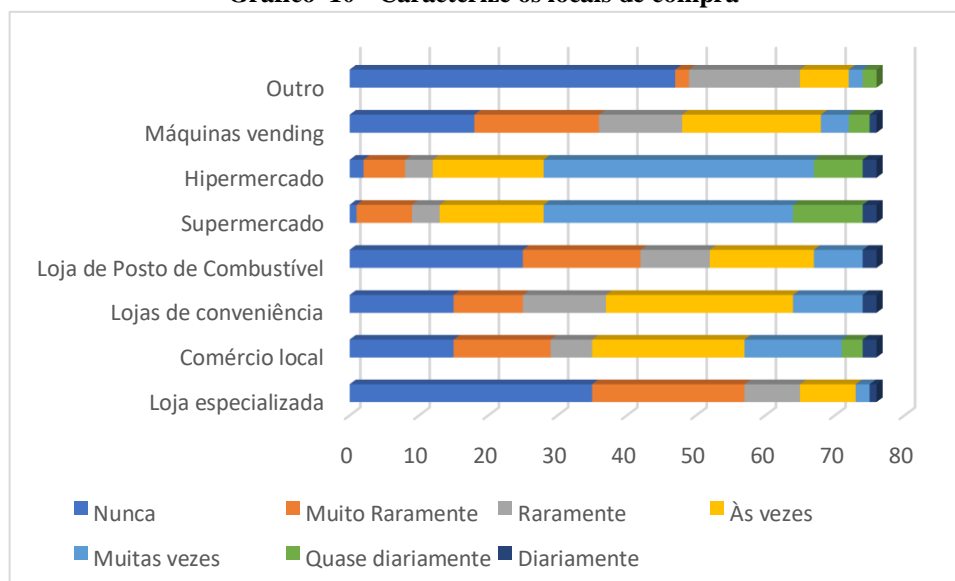


Fonte: Elaboração Própria

Sobre os locais de compra privilegiados pelos respondentes para adquirir chocolates destacam-se os hipermercados e supermercados.

A loja especializada é o local identificado que reúne menos preferência apenas com 14,47% na totalidade das categorias Às vezes, Muitas vezes, Quase Diariamente e Diariamente. Cumpre destacar que 61,84% indica que nunca compra fora dos locais identificados no inquérito (gráfico 10).

**Gráfico 10 - Caracterize os locais de compra**



Fonte: Elaboração Própria

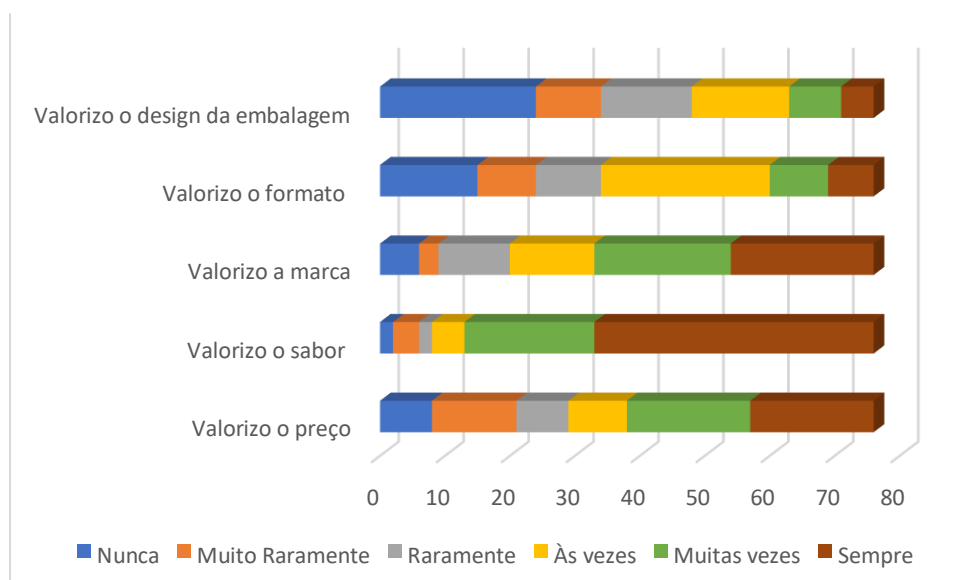
Em relação ao item mais valorizado pelos respondentes destaca-se a importância atribuída ao sabor (89,47%) e à marca (73,68%) (tabela 10).

**Tabela 9 - Valorização de itens no processo de compra de Chocolate**

	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Valorizo o preço	11,84%	25,00%	25,00%
Valorizo o sabor	<b>6,58%</b>	<b>26,32%</b>	<b>56,58%</b>
Valorizo a marca	<b>17,11%</b>	<b>27,63%</b>	<b>28,95%</b>
Valorizo o formato	34,21%	11,84%	9,21%
Valorizo o design da embalagem	19,74%	10,53%	6,58%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaboração Própria

**Gráfico 11 - Valorização de itens no processo de compra de Chocolate**



Fonte: Elaboração Própria

No que concerne ao preço e tendo em consideração que a fábrica está localizada em Angola, optou-se por perguntar quais os preços considerados mais adequados em Kwz. (tabela 11). Valor do câmbio, 400Kwz correspondem a 1,14 euros, segundo o Banco de Portugal a 24 de Junho de 2019.

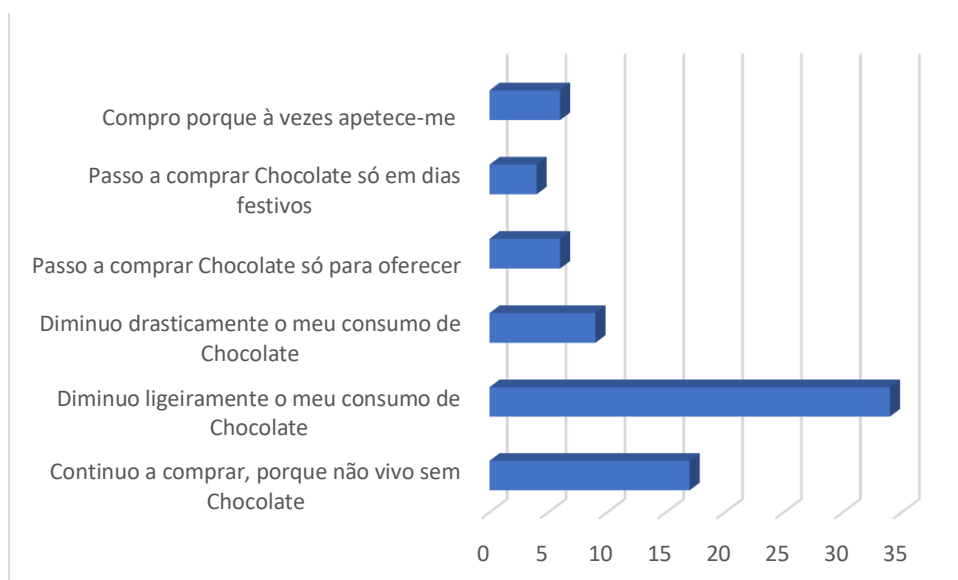
**Tabela 10 - Indique quais os preços que considera mais adequados em Kwz**

	%	Preço mais recomendado Kwz
Bombons 200 gr. (Caixa de 16 a 20)	31,58%	401 a 800
Tablete 100 gr.	35,53%	401 a 800
Tablete 200gr.	31,58%	801 a 1.200
Tabele 300 gr.	30,26%	1.201 a 1.600
Barra de Chocolate (Caixa de 6 a 8)	21,05%	801 a 1.200
Chocolate em Pó	39,47%	menos de 400
Chocolate Culinária	40,79%	menos de 400

Fonte: Elaboração Própria

Face a uma subida dos preços 44,73% dos respondentes afirmam que diminuiriam ligeiramente o seu consumo e apenas 11,84% afirmam que diminuiriam drasticamente (gráfico 12).

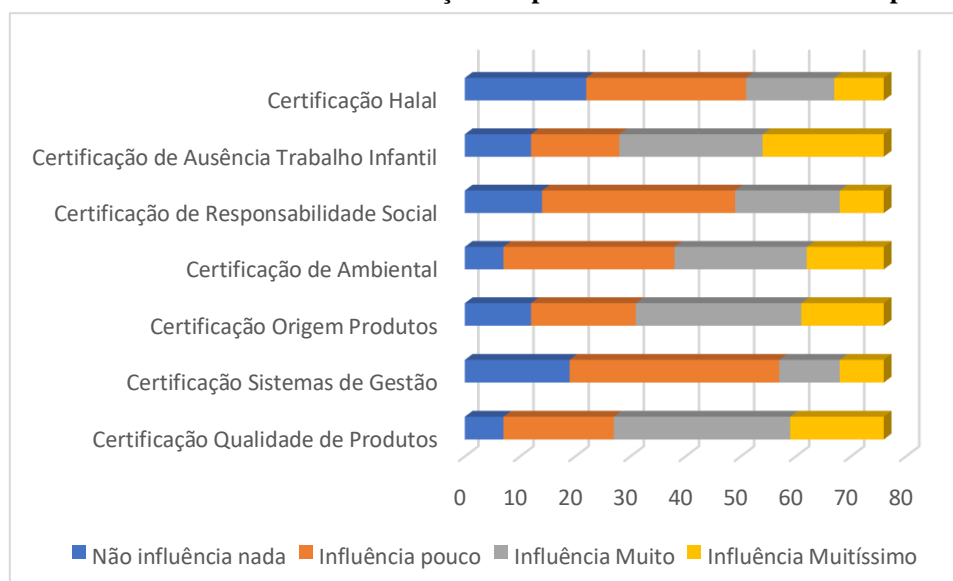
**Gráfico 12 - Comportamento face a uma subida de preços**



Fonte: Elaboração Própria

Sobre a certificação que exercem mais influência na decisão de compra dos respondentes 64,47% destacam a Certificação da qualidade dos produtos, seguida da Certificação de Ausência de Trabalho Infantil (63,15%) (gráfico 13).

**Gráfico 13 - Influência da certificação dos produtos na sua decisão de compra**



Fonte: Elaboração Própria

Por sim, foi questionado se o facto da origem do Cacau e a produção de chocolate ser realizada em Cabinda, se tinha influência na decisão de compra, tendo 63,15% afirmado que iriam manter o consumo e 19,73% que iriam mesmo aumentar o consumo.

## **Capítulo 8 – Projeto de Unidade Industrial de Produção de Chocolate**

### **8.1 No tempo e no espaço**

Tendo como base o início da plantação de cinco mil hectares de cacauzeiros em 2018, a mesma só irá produzir fruto no segundo ano, e irá entrar em regime de franca produção a partir do quinto ano (FAO, 2018).

As novas plantações, realizadas em conformidade com as boas práticas agrícolas, permitem minimizar os efeitos adversos das vicissitudes do clima, doenças ou pragas, pelo que é expectável consoante as opções tomadas, pelo menos duplicar, triplicar ou mesmo quadruplicar a produtividade média das plantações Angolanas. A produção de cacau angolano medido em hectograma por hectare foi em média de 1.458 em 2016, conforme apêndice 2. Este valor é diminuto face ao potencial existente (UNCTAD, 2017). Os dois anos de espera irão permitir iniciar e concluir a obra, bem como, usufruir da finalização das infraestruturas de comunicação, transportes, saneamento e alojamento indispensáveis ao bom funcionamento de qualquer complexo industrial e logístico.

Presentemente, a representatividade do sector industrial de produção de chocolate em Angola é praticamente inexistente e reduz-se praticamente ao projeto da marca Avianense, na zona de Luanda e a pequenos investimentos, cuja matéria prima utilizada é já o chocolate, e o mesmo é importado.

A decisão sobre o local tem importância estratégica, dado que pode contribuir para criar ou destruir valor.

### **8.2 Estratégia de negócio**

Por forma a assegurar consistência na qualidade do seu produto final, a empresa optou pela estratégia de adquirir lotes já preparados e destinados ao cultivo de cacauzeiros e estabelecer parcerias com os outros agricultores.

As parcerias estabelecidas são bastante vantajosas, como garante de fornecimento de matéria-prima, tendo em consideração a possibilidade de condições climáticas adversas ou doenças. Mais, um bom relacionamento com os diferentes agricultores, permite

também a existência de alguma liberdade para adquirir os melhores frutos. Assim, a empresa consegue minimizar os investimentos relativos a aquisição de lotes e despesas com o cultivo e libertar verbas para outros investimentos, nomeadamente, para a construção do projeto unidade industrial.

Cumprir salientar que o chocolate, para ser transportado em viagens de longa duração, requer procedimentos especiais de embalagens, climatização e armazenamento, o que transforma a logística de distribuição num elemento chave.

O aumento da procura de grãos de cacau e o crescimento do mercado do chocolate constituem uma excelente oportunidade como garante de sucesso.

A restante matéria-prima adquirida pela empresa corresponde a todos os ingredientes a incorporar na produção do chocolate, bem como, o material necessário para embalamento e rotulagem dos produtos produzidos.

### **8.3 Operações processuais**

A segurança alimentar dos consumidores não sendo por vezes localmente, uma imposição devidamente regulamentada, em termos globais tem de ser tido em consideração. Neste sentido, o chocolate é um produto com elevada exigência em relação à sua adequada preparação e conservação, pelo que todas as operações na unidade devem estar sujeitas a um rigoroso controlo de qualidade, com o objetivo de eliminar os riscos para a saúde humana e garantir a satisfação dos consumidores. O controlo de qualidade deve acompanhar todo o processo produtivo, incluindo a verificação da qualidade das diferentes matérias primas incorporadas. Dada a necessidade de diferenciação a avaliação da qualidade não se deve restringir aos aspetos físico-química dos cacaos, mas também à inovação de novos sabores e texturas.

### **8.4 Exigências Legais e Específicas**

O construção de uma Unidade Industrial de Produção de Chocolate, e a sua posterior laboração, tem de cumprir todos os requisitos legais em vigor, os quais existem para salvaguardar a saúde pública e dos trabalhadores, a segurança de pessoas e bens, a higiene e segurança dos locais de trabalho, o ordenamento industrial e a qualidade



de ambiente, no contexto do desenvolvimento harmonioso da economia angolana, do bem-estar dos cidadãos e das comunidades (Decreto n.º 44/05 de 6 de Julho).

### **8.5 Estrutura**

Para se determinar a estrutura necessária para a unidade industrial é necessário estimar o volume de produção e a diversificação de produtos a serem produzidos.

Tendo como ponto de partida que em Angola existiam em 2016, 2.904 hectares de plantação de cacauzeiros, e que os mesmos produziram 1.458 hectograma/hectare, o valor mínimo expectável para os 5.000 hectares em plena produção seria de 729 toneladas. Se utilizarmos como indicador o valor médio de hectograma/hectare no Mundo (4.541) obteríamos uma produção de grãos de 2.270,5 toneladas. Fazendo o mesmo raciocínio, mas com base na rentabilidade obtida em 2016 na Tailândia (tabela 1) alcançaríamos 14.975,5 toneladas.

E interessante destacar que a fabrica da marca Avianense, importa os grãos de cacau de São Tomé e Príncipe, está dimensionada para produzir 6 toneladas por dia, a laborar 24 horas com 35 trabalhadores foi orçamentada em cerca de cinco milhões de euros (Dinheiro Vivo, 2015). Face à disponibilidade de espaço e de matéria-prima não existem grandes restrições sobre o dimensionamento da capacidade de produção e por inerência da capacidade de armazenamento de matéria prima e de depósito de produto acabado. No entanto, e dado que todo este contexto cruza com valores de investimento, considera-se pertinente negociar apoios ao investimento, garantir financiamento, obter valores de construção e aquisição de equipamentos competitivos.

A capacidade da Unidade de Produção a propor deve rondar as 2.000 toneladas ano, com possibilidade de expansão num futuro próximo.

### **8.6 Colaboradores**

Os resultados esperados para a unidade industrial poderão ficar muito aquém dos desejados se o recrutamento não tiver em consideração as competências necessárias a um bom desempenho, pelo uma parte do tempo gasto na concretização do projeto, deve ser

aproveitado para estabelecer critérios rigorosos de seleção e se necessário para ministrar formação aos futuros colaboradores.

### **8.7 Equipamentos e organização do processo produtivo**

Qualquer indústria enfrenta hoje o desafio de saber compatibilizar entre outros objetivos: produtividade, inovação, diferenciação, melhoria contínua da qualidade, poupança de energia e defesa do ambiente.

A recolha de informação sobre a tecnologia disponível deve naturalmente ter em consideração que todos os equipamentos apresentam vantagens e desvantagens potenciais que devem ser alvo de reflexão. Um dos pontos cruciais, e por vezes esquecido na tomada de decisão, são as condições e custos de manutenção, reparação ou substituição de consumíveis.

A definição da capacidade produtiva está correlacionada com a capacidade de produção dos equipamentos.

### **8.8 Linhas de orientação e contributos para a estratégia de Marketing**

#### **Marketing estratégico**

A estratégia será satisfazer a nível nacional, uma vez que há poucas marcas de chocolate em Angola e futuramente consolidar a marca no mercado. Essa consolidação só será possível com o lançamento de bons produtos.

Inicialmente, a marca apenas irá exportar produto para o mercado nacional. No entanto, assim que possível irá ser iniciado um processo de internacionalização via exportação dos produtos para os países fronteiriços de Angola e também para Portugal.

#### **Marketing Operacional**

Em termos de produto, o sabor a cacau será bem composto no chocolate, mas sem exageros de forma a apreciarem o cacau de Cabinda. Relativamente à embalagem inicialmente será algo simples, mas com um design que identifique o simbolismo do

chocolate. Uma das grandes preocupações é a parte ambiental, pelo que todas as embalagens, serão projetadas tendo em consideração não só os requisitos legais, mas também materiais recicláveis e amigos do ambiente.

### **Missão**

Fabricar um chocolate de alta qualidade, associado à cultura angolana, alcançando a excelência e a diferenciação através do domínio da cadeia de produção.

### **Visão**

Posicionar o chocolate de cabinda como o chocolate que conquista o mercado africano e em seguida o europeu pela sua excelência e inovação.

### **Valores**

Orientação para o Cliente e para os resultados, baseada na Diferenciação, na Excelência, na Proximidade e na Responsabilidade Social e Ambiental.

### **Conclusões, limitações do estudo e pistas futuras**

Após a identificação da oportunidade da decisão de plantação de Cacau em Cabinda, o desenvolvimento desta dissertação iniciou-se pelo processo de identificação de competências que uma empresa necessita construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação, e as quais são essenciais na medida em que a capacidade de conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de forma consistente, pode ser decisiva para um posicionamento de sucesso num cenário competitivo e, por conseguinte, na elaboração de estratégias de produção, de marketing e de comunicação vencedoras. A nível do desenvolvimento económico e social estratégico para Cabinda, num contexto global, foi preciso analisar um sector empresarial moderno, gerador de produtos e serviços desejáveis, no mercado interno e externo, que privilegiasse a inovação e a mudança. Ainda que, Angola tenha um conjunto de problemas por resolver a nível económico e político, notou-se melhorias na economia do país que permitem que a empresa possa gerar bons resultados. No que diz respeito ao contexto sociocultural, foi importante ter em consideração os fatores essenciais que influenciam a forma como será produzido o produto para o consumidor final.

No contexto político-legal foram identificados como principais fatores: a estabilidade política, condição essencial ao investimento pelos agentes empresariais, a política económica, a política fiscal, incentivos financeiros, a legislação laboral, a burocracia, as restrições ao comércio e os acordos internacionais. Apesar do que foi exposto anteriormente, é evidente, que o potencial de crescimento da economia angolana é gigantesco, principalmente pela posição geográfica, recursos naturais e ritmo de crescimento demográfico. E relativamente ao cacau, não se pode deixar destruir um produto tão histórico e tradicional como alguns países têm feito. E por essa razão, valorizar mais este produto não só por ser histórico e tradicional, mas também porque ao comercializá-lo, é importante construirmos relacionamentos e fidelização com o consumidor uma vez que estamos numa era em constante mutação e o consumidor tem facilmente muitas opções de escolha. Outro aspeto importante a salientar tem a ver com

a responsabilidade ambiental. Encontramo-nos numa época onde pretendemos combater o uso do plástico e utilizar outras alternativas ecológicas de embalagem. Durante o desenvolvimento da dissertação tentei entrar em contacto com a empresa Avianense que tem uma fábrica de chocolate em Angola, no entanto, não se obteve resposta da mesma.

Teria sido interessante entrevistar a empresa pois a ideia era perceber a nível de marketing como é que a empresa procede. Ainda assim, foi feita uma amostra de inquéritos e chegou-se à conclusão que, estamos perante um produto que se pode transformar num bem de grande consumo, apesar de das expectativas de preços dos inquiridos ser relativamente baixa para as tipologias apresentadas, 400 kwz que equivale a 1,14 e 1600 kwz que equivale a 4,37 euros. A história do cacau e do chocolate, só por si são bastante elucidativas do valor deste produto, quer em termos económicos, quer em termos de benefícios para a saúde. Por conseguinte, e apesar de ainda existir um grande caminho a percorrer, Cabinda por tudo o que foi analisado pode-se impor como um grande centro industrial, e no caso do chocolate, com produtos de origem de grande qualidade, e livres de trabalho infantil, ou de exploração desumana da mão-de-obra. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e sensíveis aos problemas ambientais e sociais, pelo este tipo de certificação é muito importante numa imagem de marca. Em suma, não só em Cabinda, como de um modo geral em Angola é essencial a criação de um novo olhar sobre as verdadeiras potencialidades do país, nomeadamente, sobre a exploração de produtos agrícolas e a sua transformação através da criação de valor acrescentado. Neste sentido, a presente dissertação não representa apenas um projeto de investimento, mas uma nova visão estratégica, um instrumento de promoção, de divulgação e reflexão sobre a importância de uma aposta seria no desenvolvimento de Cabinda. Em futuras investigações, seria interessante tentar alargar o estudo a outros produtos.

### **Bibliografia**

Agonegócios. (2015). *Fábrica portuguesa de chocolates instala unidade em Angola*.  
Obtido em 28 de Novembro de 2018, de  
Indústria Alimentar:  
[www.agronegocios.eu/noticias/fabrica-portuguesa-de-chocolates-instalaunidade-em-angola/](http://www.agronegocios.eu/noticias/fabrica-portuguesa-de-chocolates-instalaunidade-em-angola/)

- Alexandre, M. J. (2018). Tudo o que muda com a nova lei do investimento privado em Angola. *Dinheiro Vivo*. Obtido em 20 de Novembro de 2018, de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/novas-regras-para-quem-quer-investirem-angola/>
- Anga, J.-M. (2015). *Latest developments in the global cocoa market*. Geneva: The Global Commodities Forum organized by UNCTAD.
- Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union (CAOBISCO). (2018). *Annual Report and Statistical Bulletin*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de <http://caobisco.eu/caobisco-chocolate-biscuitsconfectionery-europe-menu-1-About-us.html>
- Association of Chocolate, Biscuit and Confectionery Industries of the European Union (COABISCO). (2016). *Statistical Bulletin*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de [http://caobisco.eu/caobisco-chocolate-biscuits-confectionery-europe-page-42-Statistical-Bulletin.html#.XABd\\_2j7TIU](http://caobisco.eu/caobisco-chocolate-biscuits-confectionery-europe-page-42-Statistical-Bulletin.html#.XABd_2j7TIU)
- Banco Nacional de Angola (BNA). (2018). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Obtido em 28 de Novembro de 2018, de Relatórios de 2017: <http://www.bna.ao/uploads/%7B9776e1e6-cf3c-46da-a18c-36a80d608222%7D.pdf>
- Brilman, J. (2000). *As Melhores Práticas de Gestão. No Centro do Desempenho* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, M. M., & Laurindo, F. (2010). *Estratégia Competitiva. Dos Conceitos à Implementação*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Chase, D. Z., & Chase, A. (2006). *Chocolate in Mesoamerica. A Cultural History of Cacao*. University Press of Florida.
- Chocolate Avianense. (2018). *Chocolate Português desde 1914*. Obtido em 28 de Novembro de 2018, de <https://avianense.pt/>
- Cocoa & Forests Initiative - CFI. (2017). *Ghana Cocoa & Forests Initiative National Implementation Plan 2018-2020*. Ghana: Republic of Ghana.

- Coe, S., & Coe, M. (2013). *The True History of Chocolate* (3ª ed.). Thames and Hudson Ltd.
- Conselho Europeu . (2015). *Acordo de Paris sobre as alterações climáticas*. Bruxelas: Conselho da União Europeia.
- Dakin, K., & Wichmann, S. (2000). Cacao and Chocolate. A Uto-Aztec perspective. *Ancient Mesoamerica*, 11, pp. 55-75.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. (2006). *Visão Periférica. Identificação dos sinais que podem criar ou destruir o valor da sua empresa*. Lisboa: Actual Editora.
- Decreto n.º 44/05 de 6 de Julho. (2005). Regulamento de Licenciamento Industrial. *Ministério da Indústria* . Luanda: República de Angola.
- Détie, J.-P. (2000). *Strategor. Política Global da Empresa. Estratégia, Estrutura, Decisão e Identidade* (3ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Díaz-José, J., & et al. (2014). Cacao in Mexico: Restrictive factors and productivity levels. *Chilean Journal of Agricultural Research*, 74(4), pp. 397- 403.
- Dinheiro Vivo. (2015). *Avianense instala fábrica de chocolates em Angola*. Obtido em 25 de Novembro de 2018, de <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/avianenseinstala-fabrica-de-chocolates-em-angola/>: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/avianense-instala-fabrica-de-chocolatesem-angola/>
- Duarte, C., & Esperança, J. (2014). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro. Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Economist Intelligence Unit (EIU). (2018). *Angola*. Obtido em 24 de Novembro de 2018, de Featured analysis: <http://country.eiu.com/angola>
- Euromonitor International. (2018). *Country Report*. Obtido em 20 de Novembro de 2018, de Chocolate Confectionery: <https://www.euromonitor.com/search?txtSearch=chocolate>

- Fernandes, M. T. (2008). *Negócios Mutantes e Paradoxais. Uma Abordagem integrada para o desenvolvimento de negócios sustentáveis*. Cartaxo: Gestão Total.
- Ferreira, P., & et al. (2017). *Manual de Gestão de Marketing - Da Teoria à Ação* (1ª ed.). Sílabas & Desafios.
- Food and Agriculture Organization - FAO. (2012). *Angola Country Programming Framework 2013 - 2017*. Luanda: Food and Agriculture Organization.
- Food and Agriculture Organization (FAO). (2018). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Obtido em 28 de Outubro de 2018, de Angola: Cocoa beans, production quantity (tons): <http://www.fao.org/countryprofiles/index/en/?iso3=AGO>
- Fountain, A., & Huetz-Adams, F. (2018). *Cocoa Barometer*. Germany: VOICE Network.
- Freire, A. (2000). *Inovação. Novos Produtos, Serviços e Negócios em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gnago, L. (2014). *Chocolate está a acabar*. Obtido em 02 de Novembro de 2018, de Reuters - Rede Angola: <http://www.redeangola.info/chocolate-esta-a-acabar/>
- Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), pp. 1-15.
- Grand View Research. (2018). *Chocolate Confectionery Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Boxed, Countlines, Molded Bars, Seasonal Chocolates, Straightlines, Others), By Type (Milk, Dark, White), by Region And Segment Forecasts, 2018 - 2025*. Obtido em 22 de Novembro de 2018, de Market Research Consulting: <https://www.grandviewresearch.com/industryanalysis/chocolate-confectionery-market>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis* (7th ed.). United Kingdom: Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *O Futuro da Gestão. Como a Gestão 2.0 ultrapassará mentalidades que limitam a inovação estratégica*. Lisboa: Actual Editora.



Instituto Nacional de Estatística (INE). (2018). *Economia e Finanças*. Obtido em 29 de Novembro de 2018, de Indicadores Estatísticos sobre Angola:

<http://www.ine.gov.ao/publicacoes/economia-e-financas>

International Cocoa Organization - ICCO. (2018). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*. Côte d'Ivoire: International Cocoa Organization.

Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *A Estratégia do Oceano Azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. (A. C. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Principles of Marketing* (14 ed.). USA: Pearson Education, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). USA: Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lembe, R. M. (27 de Fevereiro de 2018). Mais de cinco mil hectares para cultivo de Cacau e Café. (A. A. Press, Entrevistador) Obtido em 2018 de Novembro de 2018, de [http://www.angop.ao/angola/pt\\_pt/noticias/economia/2018/1/9/Mais-cinco-milhectares-para-cultivo-Cacau-Cafe,19a1ec87-646e-4323-aa14e011f363cba0.html](http://www.angop.ao/angola/pt_pt/noticias/economia/2018/1/9/Mais-cinco-milhectares-para-cultivo-Cacau-Cafe,19a1ec87-646e-4323-aa14e011f363cba0.html)

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercador XXI. Teoria e Prática do Marketing* (10 ed.). Dom Quixote 2004.

Lusa. (2018). *Bispo católico lamenta "extrema pobreza" da província angolana de Cabinda "rica em petróleo"*. Obtido em 15 de Novembro de 2018, de Lusa - Agência de Notícias de Portugal, S.A.: [https://www.sapo.pt/noticias/economia/bispo-catolico-lamenta-extrema-pobrezada\\_5bf93d9250194a284dbc5423](https://www.sapo.pt/noticias/economia/bispo-catolico-lamenta-extrema-pobrezada_5bf93d9250194a284dbc5423)

McGee, J., & Sammut-Bonnici, T. (2014). *Competitive Strategy. Wiley Encyclopedia of Management*. USA: John Wiley & Sons, Ltd.

- Ministério da Administração do Território. (2007). *Perfil do Município de Cabinda. Programa de Desenvolvimento Municipal*. Município Cabinda: República de Angola.
- Ministério da Economia e Planeamento. (2018). *Plano de Desenvolvimento Nacional 2018-2022*. Luanda: República de Angola.
- Morris, J. A. (2012). *The chocolate of tomorrow. What today's market can tell us about the future*. United Kingdom: KPMG.
- Observador. (2018). *Bloomberg diz que Angola deve crescer 2,1% em 2018*. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de Mundo: <https://observador.pt/2018/08/18/bloomberg-diz-que-angola-deve-crescer-21em-2018/>
- Organização Mundial de Saúde (OMS). (2018). *Angola*. Obtido em 21 de Novembro de 2018, de Perfil do País: <http://www.who.int/eportuguese/countries/ago/pt/>
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 61-78.
- Rodrigues, T. (2010). *Marketing Alimentar ou Influenciar Quem Come*. Porto: Administração Regional de Saúde do Norte.
- Ruehle, R., Grimm, J., Thakhathi, A., & Schreck, P. (2017). Bitter Sweet: Child labor in the chocolate industry - a clear case of double. *Wittenberg Center for Global Ethics (WCGE)*, pp. 1-26.
- Rust, R. T., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 68, pp. 109-127.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Forte da Casa: Escolar Editora .
- Serra, F. R., & et al. . (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Sumathi, N., Akshaya, E., Palaniappan , R., Suresh, S., & Sowmya, C. (2018). Management of Chocolate Industry. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, VII(II), pp. 140147.
- Tavares, E., & Cardoso, M. (2017). Negócios de chocolate. *Revista Exame*.


- The Uniplanet. (2016). *As 7 Marcas de Chocolate que Utilizam Trabalho Escravo Infantil*. Obtido em 25 de Outubro de 2018, de Trabalho Infantil: <https://www.theuniplanet.com/2016/02/as-7-marcas-de-chocolate-queutilizam.html>
- Tulane University. (2015). *Survey Research on Child Labor in West African Cocoa Growing Areas*. Nova Orleans, Luisiana: School of Public Health and Tropical Medicine. Tulane University.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2016). Agricultural commodity value chains: The effects of market concentration on farmers and producing countries – the case of cocoa. *United Nations Conference on Trade and Development. Evolution of the international trading system and its trends from a development perspective* (pp. 1-15). Geneva: United Nations.
- Verna, R. (2013). The history and science of chocolate. *Malaysian Journal of Pathology*, 35(2), pp. 111-121.
- Vos, J. G., Ritchie, B., & Flood, J. (2003). *Discovery Learning about Cocoa. An Inspirational guide for training facilitators*. United Kingdom: CABI Bioscience.
- Wickham, M. (2009). Thana-marketing strategy: exploring the 8Ps that dare not speak their name. *The International Journal of Business Strategy*, 9(1), pp. 1-8.
- World Bank. (2018). *O Banco Mundial em Angola*. Obtido em 10 de Novembro de 2018, de Angola: aspectos gerais: <https://www.worldbank.org/pt/country/angola/overview>

## **Apêndice**

## Apêndice 1 – Questionário

25/06/2019

Inquérito sobre Comportamento do Consumidor de Chocolate



### Inquérito sobre Comportamento do Consumidor de Chocolate

Na sequência de um trabalho de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Estratégia de Investimento e Internacionalização do Instituto Superior de Gestão, foi elaborado o seguinte questionário, para o qual vimos solicitar a sua colaboração. Todos os resultados destinam-se exclusivamente a uso académico, são confidenciais e visam contribuir para a elaboração de um projecto de construção de uma unidade industrial de produção de chocolate em Angola.

**\*Obrigatório**

**Idade \***

Selecionar ▼

**Sexo \***

Selecionar ▼

**Estado Civil \***


Selecionar ▼

**Nacionalidade \***

A sua resposta

**País onde reside maioritariamente \***

A sua resposta



[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXbjpYihzxtLKn646G7kQc0ObXGstrHw9y/LpVSim\\_Y4\\_IA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXbjpYihzxtLKn646G7kQc0ObXGstrHw9y/LpVSim_Y4_IA/viewform)

1/8

Nível de Escolaridade \*

Selecionar

Agregado Familiar \*

Selecionar

Ocupação Actual \*

Selecionar

Indique qual a afirmação que melhor caracteriza a sua relação com o Chocolate \*

- ☐ Não gosto muito e por isso evito consumir
- ☐ Gosto pouco e consumo pouco
- ☐ Gosto mas evito o seu consumo por questões de saúde
- ☐ Gosto mas evito o seu consumo por questões financeiras
- ☐ Gosto muito e não sei porque não consumo mais
- ☐ Gosto e consumo com regularidade
- ☐ Gosto muito e consumo muito
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

Indique qual a frequência que melhor caracteriza o seu consumo de Chocolate \*

Selecionar



Indique qual o seu grau de preferência face às seguintes tipologias \*

	Não Gosto	Gosto Pouco	Gosto	Gosto Muito
Só Chocolate de Leite	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só Chocolate Branco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Só Chocolate Preto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate com redução de açúcar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate com frutos secos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate com cereais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate com frutos secos e cereais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate com recheio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caracterize as suas preferências de consumo \*

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase diariamente	Diariamente
Bombons	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablete pequena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablete grande	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barras de chocolate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate em pó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate Culinária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Caracterize o seu comportamento de compra de Chocolate \*

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase diariamente	Diariamente
Compro por impulso para consumo imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro para ter de reserva em casa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro para ter de reserva no local de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro por ocasião de festas e aniversários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro como presente para oferecer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro em momentos de stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compro enquanto alimento do regime alimentar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Caracterize os locais de compra \*

	Nunca	Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Quase diariamente	Diariamente
Loja especializada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comércio local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lojas de conveniência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loja de Posto de Combustível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supermercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hipermercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Máquinas vending	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Caracterize o processo de compra de Chocolate \*

	Nunca	Muito raramente	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Valorizo o preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo o sabor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo a marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo o formato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valorizo o design da embalagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique quais os preços que considera mais adequados em Kwz

\*

	menos de 400	401 a 800	801 a 1.200	1.201 a 1.600	1.601 a 2.000	2.001 a 2.400	2.401 a 2.800	2.801 a 3.200	3.201 a 3.600
Bombons 200 gr. (Caixa de 16 a 20)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablete 200gr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tabele 300 gr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barra de Chocolate (Caixa de 6 a 8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate em Pó	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate Culinária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Face a uma subida dos preços escolha a afirmação que melhor caracteriza o seu comportamento \*

- ☐ Continuo a comprar, porque não vivo sem Chocolate
- ☐ Diminuo ligeiramente o meu consumo de Chocolate
- ☐ Diminuo drasticamente o meu consumo de Chocolate
- ☐ Passo a comprar Chocolate só para oferecer
- ☐ Passo a comprar Chocolate só em dias festivos
- ☐ Outra: \_\_\_\_\_

**Caracterize a influência da certificação dos produtos na sua decisão de compra \***

	Não influência nada	Influência pouco	Influência Muito	Influência MUITÍSSIMO
Certificação Qualidade de Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação Sistemas de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação Origem Produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação de Ambiental	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação de Responsabilidade Social	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação de Ausência Trabalho Infantil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Certificação Halal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Caracterize a influência na sua decisão de compra da origem do Cacau ser conhecida. \***

- ☐ Não influência Nada
- ☐ Influência Pouco
- ☐ Influência Muito
- ☐ Influência MUITÍSSIMO

Sabendo que a origem do Cacau e a produção de chocolate é feita em Cabinda. \*

- ☐ Não vou comprar
- ☐ Vou comprar menos
- ☐ Vou comprar mais
- ☐ Vou manter o consumo

Agradecemos a sua colaboração.

SUBMITER

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#)

Google Formulários



[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXbjpYihlzxILKn646G7KQc0ObXGstrHw9yLPvSim\\_Y4\\_IA/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXbjpYihlzxILKn646G7KQc0ObXGstrHw9yLPvSim_Y4_IA/viewform)

8/8

## Apêndice 2 – Número de Hectares de Plantação de Cacau por País em 2016

País	Hectares	País	Hectares
Costa do Marfim	2 851 084	Anguila	2 639
Indonésia	1 701 351	Ilhas Samoa	2 621

Gana	1 683 765	Gabão	2 618
Nigéria	838 046	Jamaica	2 335
Camarões	723 853	Honduras	1 889
Brasil	720 053	Sri Lanka	1 888
Equador	454 257	Timor-Leste	1 726
República Dominicana	172 940	Granada	1 250
Colômbia	165 844	Guiana	1 034
Peru	125 580	Belize	948
Papua Nova Guiné	110 896	El Salvador	941
Índia	82 173	São Vicente e Granadinas	786
Venezuela	64 462	Suriname	140
México	58 734	Comores	120
Uganda	58 424	Micronésia	83
Togo	54 143	Fiji	51
Libéria	43 000	Tonga	50
Serra Leoa	40 630	Santa Lúcia	39
Haiti	26 975	Tailândia	39
São Tomé e Príncipe	25 779	Samoa Americana	18
Guiné	25 529		
República Democrática do Congo	20 761	<b>Mundo</b>	<b>10 196 725</b>
Malásia	17 368		
Filipinas	14 816		
Madagáscar	13 179		
Ilhas Salomão	12 369		
Tanzânia	11 834		
Bolívia	10 292		
Nicarágua	9 310		
Guiné Equatorial	4 553		
Guatemala	4 333		

Panamá	4 207
Cuba	4 172
Costa Rica	4 000
República do Congo	3 902
Vanuatu	3 519
Trindade e Tobago	3 396
Angola	2 904
República Centro-Africana	2 893
Domínica	2 874

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018

### Apêndice 3 – Rendimento de Hectograma por Hectare de Plantação de Cacau por País em 2016

País	Hectograma por	País hectare	Hectograma por hectare
Tailândia	29 951	Rep. Democrática Congo	2712
Guatemala	26 693	República do Congo	2677
Santa Lúcia	16 462	Índia	2 020
Togo	9 535	Ilhas Samoa	1 832
Madagáscar	8 616	Anguila	1 823
Peru	8 594	Costa Rica	1 625
Tanzânia	7 107	Libéria	1 569
Sri Lanka	7 091	Angola	1 458
Granada	6 399	Panamá	1 264
Bolívia	5 969	São Tomé e Príncipe	1 081
Nicarágua	5 569	Domínica	1 061
Guiné	5 555	Malásia	1 012
Costa do Marfim	5 164	Guiné Equatorial	1 000
Vanuatu	5 112	Timor-Leste	995
Gana	5 100	Fiji	949
Cuba	4 933	Belize	897
Haiti	4 872	Trindade e Tobago	875
República Dominicana	4 698	Gabão	638
México	4 574	Samoa Americana	552
Honduras	4 246	Rep. Centro-Africana	505
Filipinas	4 227	Suriname	373
Uganda	4 148	<b>Mundo - Valor médio de</b>	
Papua Nova Guiné	4 053		
Guiana	4 040	<b>4 541 rentabilidade</b>	

Camarões	4 027
Tonga	4 000
Ilhas Salomão	3 980
Micronésia	3 945
Equador	3 909
Indonésia	3 861
El Salvador	3 627
Serra Leoa	3 621
Venezuela	3 607
Colômbia	3 387
Comores	3 362
Jamaica	3 106
Brasil	2 970
Nigéria	2 822
São Vicente e Granadinas	2 792

---

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO), 2018